

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2008

Ivana Pekařová

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

**Finanční analýza oblasti Prodej originální díly/příslušenství ve
Škoda Auto a.s.**

**Financial analysis of Sales Genuine Parts/Accessories division in
Škoda Auto a.s.**

DP-PE-KFU-2008 35

IVANA PEKAŘOVÁ

Vedoucí práce: doc. Dr. Ing. Olga Hasprová, Katedra financí a účetnictví

Konzultant: Ing. Vladimír Havrda, Škoda Auto a.s., Marketing Originální díly

Počet stran: 68

Počet příloh: 0

Datum odevzdání: 7. května 2008

PROHLÁŠENÍ

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 07.05.2008

ANOTACE

Tato práce se zabývá tematikou finanční analýzy, jakožto nepostradatelné součásti komplexu finančního řízení podniku. Finanční analýza umožňuje vidět ekonomický vývoj dané firmy v souvislostech a zároveň jej vyhodnocovat. Pro doplnění komplexnějšího a ucelenějšího pohledu je analýza rozšířena o pohled popisující situaci společnosti na trhu. Zde jsou jako nástroje použity SWOT analýza a metoda BCG. V první části se zabývám společností ŠKODA AUTO a.s. a oblastí Prodej originální díly / příslušenství. Dále je definováno pojetí finanční analýzy a obou doplňkových nástrojů. V případě finanční analýzy se zaměřuji na definici jednotlivých ukazatelů a jejich provázanost. Na vymezený teoretický rámec navazuje již praktický příklad ze společnosti ŠKODA AUTO a.s. zaměřený na oblast Prodej originální díly / příslušenství. V rámci svého zpracování také navrhuji určitá možná řešení pro některé nepříznivě se vyvíjející ukazatele.

KLÍČOVÁ SLOVA

BCG matice

celková aktiva

dlouhodobé závazky

finanční analýza

hmotný investiční majetek

Prodej originální díly/příslušenství

rentabilita celkového kapitálu

rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu

rentabilita vlastního kapitálu

SWOT analýza

tržby

vlastní kapitál

výnos na aktiva

zisk po zdanění

zisk před odečtením odpisů, úroků a daní

zisk před odečtením úroků a daní

zisk před zdaněním

ANNOTATION

This study deals with the topic of financial analysis as one of the most important part of a complex of company financial management. Financial analysis enables to discover and monitor the economic development of the company. To make the thesis more complex and compact a view describing the market situation of the company has been added. As an exact tool for this addition the SWOT analysis and BCG method have been used. The first part describes company ŠKODA AUTO a.s. and the division Sales Genuine Parts / Accessories. I further concentrate myself on the definition of individual indicators and their cohesion. This theoretical basis is then followed by a case study from ŠKODA AUTO a.s. company dedicated to the division Sales Genuine Parts / Accessories. I also suggest in my study certain possible solution for some of negatively developing indicators.

KEY WORDS

BCG matrix

Corporeal fiscal property

Earnings before Depreciation, Interest and Taxes

Earnings before Interest and Taxes

Earnings before Taxes

Financial analysis

Long-term liabilities

Return on assets

Return on capital employed

Return on equity

Return on investments

Revenues

Sales Genuine Parts/Accessories

Shareholder's capital

SWOT analysis

Total assets

1. Úvod
2. Vybrané metody marketingové a finanční analýzy a jejich charakteristika
 - 2.1. SWOT analýza
 - 2.2. BCG metoda
 - 2.3. Finanční analýza
 - 2.3.1. Finanční ukazatele
 - 2.3.2. Rozvaha
 - 2.3.3. Výkaz zisku a ztráty
3. Situační analýza ŠKODA AUTO a.s. v oblasti „Prodej originální díly/příslušenství“
 - 3.1. Charakteristika společnosti Škoda Auto a.s.
 - 3.1.1. Historie společnosti
 - 3.1.2. Profil společnosti
 - 3.1.3. Vývoj produkce
 - 3.1.4. Organizační struktura
 - 3.1.5. Vlastnická struktura
 - 3.1.6. Oblast „Prodej originální díly/příslušenství“
 - 3.1.7. Škoda Auto Parts Center
 - 3.2. Analýza odvětví
 - 3.2.1. Prodej vozů (celosvětově) a podíl na trhu s náhradními díly na vozy Škoda
 - 3.2.2. Blokova výjimka
 - 3.2.3. Porovnání oblasti „Prodej originální díly/příslušenství“ s odvětvím
 - 3.2.4. Největší konkurenti v oblasti prodeje originálních dílů
 - 3.3. Důležité výkonnostní ukazatele
 - 3.3.1. Analýza prodejů Škoda originálních dílů
 - 3.3.2. Analýza prodejů na 1 vůz v provozu
 - 3.3.3. Analýza příspěvku k výsledku
 - 3.3.4. Analýza výsledku po zdanění
 - 3.4. Aplikace vybraných metod na oblast „Prodej originální díly/příslušenství“
 - 3.4.1. SWOT analýza oblasti
 - 3.4.2. BCG metoda oblasti
 - 3.5. Finanční analýza oblasti
 - 3.5.1. Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty
 - 3.5.2. Finanční ukazatele
4. Závěr

SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ

AG	(Aktiengesellschaft) akciová společnost
aj.	a jiné
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
AZNP	automobilové závody národní podnik
BCG	(Boston Consulting Group) Matice růst - podíl
CA	celková aktiva
cca.	přibližně
d	daňová sazba daně z příjmů (ze zisku)
DIY	(do it yourself) samoopraváři
DZ	dlouhodobé závazky
EAT	(Earnings after Taxes) zisk po zdanění
EBDIT	(Earnings before Depreciation, Interest and Taxes) zisk před odečtením odpisů, úroků a daní
EBIT	(Earnings before Interest and Taxes) zisk před odečtením úroků a daní
EBT	(Earnings before Taxes) zisk před zdaněním
EFTA	(European Free Trade Association) Evropské združení volného obchodu
HIM	hmotný investiční majetek
MVP	(Multi purpose vehicle) víceúčelový vůz
např.	na příklad
NORA	nezávislé opravny
PD	zkratka útvaru: Prodej originální díly/příslušenství
RCK	rentabilita vloženého kapitálu
RDIK	rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu
resp.	respektive
ROA	(return on assets) výnos na aktiva
ROCE	(return on capital employed) rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu
ROE	(return on equity) rentabilita vlastního kapitálu
ROI	(return on investments) rentabilita celkového kapitálu

RVK	rentabilita vlastního kapitálu
SAP	(Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung) systémy, aplikace, produkty pro zpracování dat
Sb.	sbírka
SD	(Sales and Distribution) prodej a distribuce
SWOT	(strengths, weaknesses, opportunities, threats) Analýza silných a slabých stránek podniku a stanovení příležitostí a hrozeb pro podnik
ŠOD	Škoda originální díly
ŠOP	Škoda originální příslušenství
ŠOVD	Škoda originální výměnné díly
SO	smluvní opravy
T	tržby
tj.	to jest
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvané
U	úrok
vč.	včetně
VK	vlastní kapitál
VW	Volkswagen
VWN	(VW-Nutzfahrzeuge) VW-užitkové vozy
Z	zisk po zdanění
ZC	zůstatková cena
ZD	zisk před zdaněním
ZUD	zisk před odečtením úroků a daní
ZUOD	zisk před odečtením odpisů, úroků a daní

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ	strana
Graf č. 1: Struktura SWOT-analýzy	14
Tabulka číslo 1: Příklad SWOT analýzy	14
Graf č. 2: Matice růst – podíl	16
Tabulka číslo 2: Dodávky zákazníkům podle regionů	32
Tabulka číslo 3: Dodávky zákazníkům podle modelů	32
Tabulka číslo 4: Popis akcí společnosti ŠKODA AUTO a.s.	34
Tabulka číslo 5: Kapitálové účasti společnosti ŠKODA AUTO a.s.	34-35
Tabulka číslo 6: Parametry logistického centra	37-39
Graf číslo 3: Vývoj prodeje nových vozů v letech 1997 – 2006	41
Graf číslo 4: Sortimentní analýza Škoda originálních dílů - podíl na obratu	43
Tabulka číslo 7: Přehled konkurentů a tržních podílů v jednotlivých segmentech	44
Graf číslo 5: Vývoj prodeje Škoda originálních dílů v letech 2001 – 2007	46
Graf číslo 6: Vývoj obratu na 1 vůz	47
Graf číslo 7: Vývoj příspěvku k hospodářskému výsledku	48
Graf číslo 8: Vývoj hospodářského výsledku po zdanění	49
Graf číslo 9: Současné produktové portfolio divize	51
Graf číslo 10 Současné portfolio užívaných prodejních cest divizí	52
Graf číslo 11: Navrhované produktové portfolio divize	53
Graf číslo 12: Navrhované portfolio užívaných prodejních cest divizí	54
Tabulka číslo 8: Rozvaha oblasti PD	56-57
Tabulka číslo 9: Výkaz zisku a ztráty	59

SEZNAM OBRÁZKŮ	strana
Obrázek číslo 1: Škoda Auto Parts Center – rozmístění skladových ploch	36
Obrázek číslo 2: Zásobované trhy	39

1. Úvod

Jedním z nejdůležitějších aspektů dneška v ekonomickém prostředí je vztah mezi poptávkou a nabídkou. Trhy, které byly ovládány výrobcí a dodavateli se změnily na trhy, které jsou řízeny kupujícími, jejich potřebami a požadavky. Zákazníkům byla dána moc učinit rozhodnutí co a kde koupí. Jejich individuální potřeby se stávají stále důležitějšími. Takové prostředí přináší větší úroveň konkurence na trhu. K udržení stávající tržní pozice či dokonce zlepšení této pozice nestačí, aby společnost pouze udržovala krok s konkurencí, ale je zapotřebí, aby poskytla zákazníkům určité konkurenční výhody. Jednoduše řečeno, chce-li být společnost úspěšná a prosadit se v dnešním dravém konkurenčním prostředí, musí si uvědomit odlišnosti, které se udály se změnou prostředí a akceptovat je.

Poprodejní služby patří v současnosti k významným oblastem automobilového průmyslu. Tyto služby můžeme rozdělit na servisní činnost (např. opravy a údržba) a prodej náhradních dílů a příslušenství. Přičemž právě prodej náhradních dílů se v posledních letech řadí mezi dynamicky se rozvíjející odvětví. Jedním z důvodů je i ta skutečnost, že poprodejní služby, respektive spokojenost a velmi dobrá úroveň poprodejních služeb hrají dnes významnou roli v rámci zákaznického rozhodovacího procesu při koupi nového vozu.

Pro zpracování své diplomové práce jsem si vybrala jeden z nejúspěšnějších českých podniků posledních několika let. Jedná se o společnost ŠKODA AUTO a.s. (dále jen Škoda) a konkrétně pak oblast Prodej originálních dílů / příslušenství (dále jen PD). Právě tato oblast zajišťuje pro vozy značky Škoda celosvětový prodej a distribuci náhradních dílů. Je všeobecně známo, že společnost Škoda se řadí k nejvýznamnějším podnikům českého hospodářství, ale jak je to s oblastí PD? Přispívá i tato oblast k celkovému úspěchu značky Škoda?

Cílem mé práce je provedení komplexního posouzení stávající situace oblasti Prodej originálních dílů/příslušenství jako samostatné obchodní jednotky v rámci podniku ŠKODA AUTO a.s. To znamená posoudit stávající situaci prostřednictvím finanční analýzy v kontextu s úspěšností celé společnosti. V případě nepříznivého vývoje některých faktorů, doporučit možná řešení.

Výsledky a závěry mé práce budou sloužit vedení oblasti jako pomocný nástroj při rozhodování ohledně orientace oblasti do dalších let.

V rámci oblasti PD již byla provedena řada srovnání, co se do úspěšnosti na trhu samotném týče. Já jsem si však pro své hodnocení vybrala finanční stránku obchodu. Jako hodnotící nástroj jsem použila finanční analýzu. Finanční analýza je nepostradatelnou součástí komplexu finančního řízení podniku. Umožňuje vidět ekonomický vývoj dané firmy v souvislostech a zároveň jej vyhodnocovat. Pro komplexnější dokreslení stávající situace společnosti na trhu, jsem do své práce zahrnula SWOT analýzu a metodu BCG.

2. Vybrané metody marketingové a finanční analýzy a jejich charakteristika

Cílem teoretické části je snaha seznámit se s některými metodami, které jsou v praxi hojně využívány, a to zejména managementem podniku, při strategickém řízení podniku. Mezi tyto metody patří např. SWOT analýza, BCG matice a finanční analýza, které jsem se rozhodla v další části této diplomové práce konkrétně aplikovat na oblast Prodej originální díly/příslušenství.

2.1. SWOT analýza

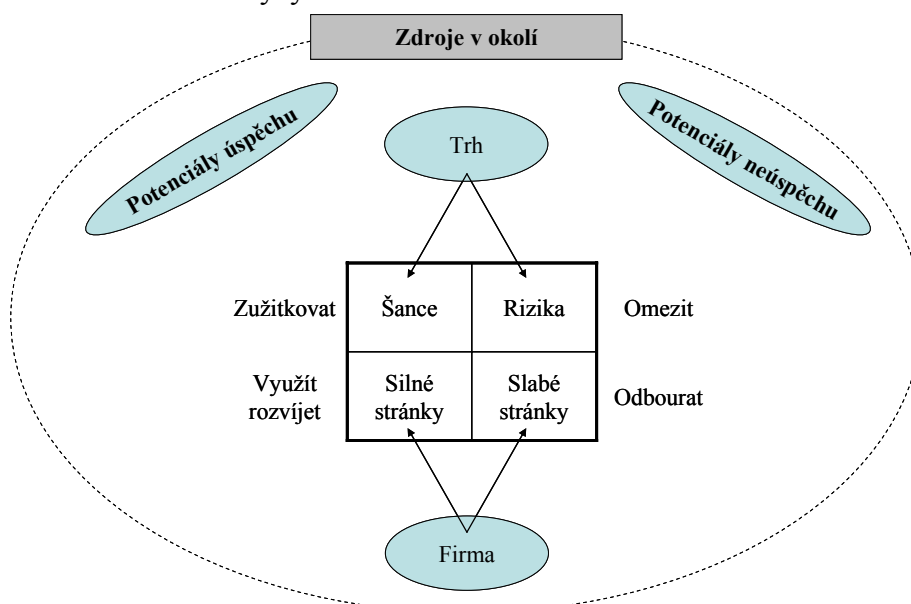
SWOT analýza je jedním z kvalitních nástrojů používaných při strategickém plánování firmy. Poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů. Přínosem této analýzy je nejen stanovení silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránek podniku, ale i příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats) pro podnik. Jak je patrné, název SWOT byl odvozen z počátečních písmen anglických názvů. Cílem této analýzy je získat přehled, zda-li jsou zdroje a potenciál dostačující k tomu, aby byly nabízené příležitosti na trhu využity a rizika minimalizována.

Analýza silných a slabých stránek se zaměřuje na interní prostředí firmy. Hodnotí se např. motivace a výkonnost pracovníků, logistické systémy, efektivita procesů apod. Naproti tomu hodnocení příležitostí a hrozeb je zaměřeno na externí prostředí firmy. Toto prostředí již nelze tak snadno kontrolovat, ale spíše identifikovat pomocí např. analýzy konkurence, demografických, politických, sociálních, kulturních faktorů působících v okolí podniku.

„Je velký otazníkem, zda by se měla firma omezovat na ty příležitosti, které korespondují s jejími silnými stránkami, nebo zda by měla zvažovat i příležitosti, pro něž by musela určité silné stránky získat nebo si je vytvořit.“¹

¹ KOTLER, P. a KELLER, K. J. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN: 978-80-247-1359-5, str. 91. [4]

Graf č. 1: Struktura SWOT-analýzy



Zdroj: Angewandtes Marketing, Konzeptionelle Grundlagen und Fallstudien [1]

Druhým krokem k realizaci SWOT analýzy je pak získané informace vyhodnotit a nalézt určité vztahy mezi těmito informacemi. Neboť ne zcela všechny získané informace můžeme jednoznačně hodnotit jako příležitost či riziko, resp. silnou či slabou stránku podniku. Propojení těchto informací je tak nelehkou úlohou pro marketingový management firmy. Často je k takovému vyhodnocení potřeba odhadnout budoucí vývoj. Obecně však platí, že se nejprve stanovují příležitosti a rizika a teprve poté silné a slabé stránky podniku.

Tabulka číslo 1: Příklad SWOT analýzy

Kritéria	Produkt 1	Produkt 2	Produkt 3
Šance/Rizika			
Růst trhu	+	0	++
Intenzita konkurence	--	-	0
Stabilita poptávky	-	+	-
...			
Silné stránky/Slabé stránky			
Kompetence v segmentu	++	-	+
Tržní podíl	+	0	+
Dodavatelé	-	-	+
...			
Poznámky: ++ / +: (velké) šance popřípadě (velmi) silné stránky -- / -: (velké) riziko popřípadě (velmi) slabé stránky 0 : ani silná/slabá stránka, ani šance/riziko			

Zdroj: Angewandtes Marketing, Konzeptionelle Grundlagen und Fallstudien [1]

2.2. BCG metoda

Metoda BCG (někdy také nazývána Matice růst – podíl), kterou zpracovala bostonská konzultační skupina Boston Consulting Group, je metodou analýzy podnikatelského portfolia v marketingovém prostředí a jde o posouzení postavení výrobku nebo skupiny výrobků mezi ostatními výrobky v podniku.

Hodnotí výrobek nebo skupiny výrobků z hlediska tržního postavení a zároveň z hlediska výše prostředků, které v daném časovém období vyprodukují nebo budou potřebovat. Je podkladem vrcholovému managementu při stanovování optimální struktury podnikového portfolia, rozhodování o finančních prostředcích a k formulování strategie přispívající k dosažení podnikových cílů ve sledovaném časovém období.

Metoda BCG je jedním z prvních pokusů o strategickou analýzu portfolia.

Plocha kroužku označuje objem ročních tržeb daného výrobku. Atraktivnost či zastaralost daného výrobku signalizuje velikost růstu trhu. Zobrazuje tak životaschopnost jednotlivých tržních segmentů. V rámci této dvouosé matice jsou posuzovány veličiny relativní tržní podíl a tempo růstu trhu. Na horizontální ose je znázorněn relativní tržní podíl od svého desetinásobku k podílu 0,1 a vypovídá zejména o schopnosti konkurovat na trzích. Na vertikální ose je znázorněn podíl růstu trhu v procentech. Na základě různé kombinace těchto dvou veličin byly determinovány čtyři základní kvadranty:

1) Dojné krávy jsou výrobky s dominantním postavením na trhu. Mají vysoký relativní tržní podíl jsou umístěny na pomalu rostoucím trhu. Tyto výrobky, vzhledem ke svému finančnímu přínosu, jsou hlavním zdrojem zisku a slouží zejména pro financování rozvoje dalších produktů jako je rozvoj otazníků, růst hvězd. Dále financuje přípravu a vývoj nových výrobků, zajišťuje dividendy. U těchto produktů je vhodné zaujmout takové strategie, které povedou k zachování tržního podílu nebo jeho snížení.

2) U výrobků označených jako hvězdy je snahou držet nebo dokonce zvyšovat jejich podíl na trhu, zlepšovat jejich pozici. Tyto produkty jsou charakteristické vysokým růstem prodeje a vysokou konkurenceschopností. V tomto kvadrantu se zpravidla nachází produkty na počátku životního cyklu. Vzhledem k vynikajícímu postavení mají potenciál, z pohledu přínosu pro podnik, stát se lukrativní. Tyto produkty je třeba výrazněji finančně dotovat, aby si zachovali

své výhodné postavení. Nicméně časem investice klesají a hvězda přechází do pozice dojné krávy.

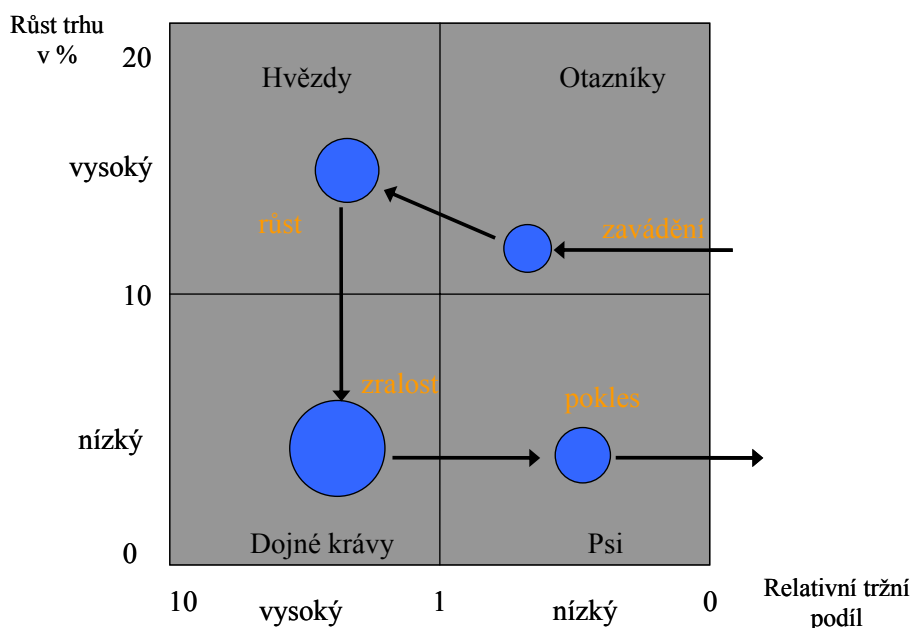
3) Mezi otazníky se zařazují takové produkty, které v dané době vykazují nízký tržní podíl, jsou však umístěny na rostoucích trzích. U otazníků je nutné prověřovat jejich životaschopnost a na základě toho přemístit perspektivní otazníky do pozice hvězd a neživotaschopné, které mají malou šanci, volit útlumové programy nebo ukončit činnost.

4) Kategorie psů obecně není pro podnik perspektivní. Produkty umístěné v tomto kvadrantu matice představují zpravidla produkty na konci výrobního cyklu. U těchto produktů bývá často doporučována jako vhodná strategie opuštění trhu. Své opodstatnění mají v případě, kdy doplňují celkový sortiment nabízený podnikem nebo případně brání vstupu konkurentů.

Vyvážené portfolio by mělo obsahovat dojné krávy, které jsou zdrojem financí, málo otazníků, aby je byly schopny dojné krávy financovat při jejich převodu do pozice hvězd. A samozřejmě psů by mělo být také málo.

Postavení výrobků v matici není konstantní, je potřeba zvažovat životní cyklus jednotlivých výrobků a jejich vývoj v čase. Lze říci, že výrobek či skupina výrobků začíná životní dráhu jako otazník, pohybuje se proti směru hodinových ručiček ke hvězdě, dojné krávě a psovi.

Graf č. 2: Matice růst - podíl



Zdroj: Strategický marketing [6]

I přestože tento analytický nástroj vykazuje řadu slabých míst, přičemž mezi nejvýraznější patří právě zohlednění pouze dvou proměnných, bývá v praxi, vzhledem ke své jednoduchosti a přehlednosti, velmi často používán. Tato matice slouží zejména k určení stávající pozice podniku na trhu a k definici možných strategií a budoucího vývoje. Podnik by měl usilovat o to, aby se jeho produkty nacházely rozprostřené v kvadrantech hvězd, otazníků a dojných krav. Svou strategii však mohou hrát i produkty umístěné v segmentu psů.

2.3. Finanční analýza

Finanční analýza je nepostradatelnou součástí komplexu finančního řízení podniku. Poskytuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečností.

Úzce souvisí s finančním účetnictvím, které poskytuje informace o hospodaření podniku prostřednictvím rozvahy, výkazu zisku a ztráty a přehledu o peněžních tocích.

Kromě finančního účetnictví čerpá údaje z oblasti vnitropodnikového účetnictví, ekonomických statistik, peněžního a kapitálového trhu. Nicméně všechny takto získané údaje poskytují informace z minulosti, ale neobsahují výhled budoucího vývoje podniku. Proto je finanční řízení podniku obohaceno o finanční analýzu, která nám pomáhá tento nedostatek odstranit.

Finanční analýza je vlastně metoda, která poměruje získané údaje mezi sebou navzájem, rozšiřuje je a umožňuje tak dospět k závěru o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku. Jde tedy nejen o ohodnocení minulosti, současnosti, ale zároveň dokáže odhadnout předpokládanou budoucnost finančního hospodaření podniku.

„Účelem a smyslem analýzy je provést, s pomocí speciální metodických prostředků, diagnózu finančního hospodaření podniku, podchytit všechny jeho složky, případně při podrobnější analýze zhodnotit blíže některou ze složek finančního hospodaření.“²

² VALACH, J., aj. *Finanční řízení podniku*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 1997. ISBN: 80-9019916-X, str. 75. [9]

Základním metodickým nástrojem finanční analýzy jsou tzv. finanční poměrové ukazatele. Tyto ukazatele se vypočítávají vydělením jedné či více položek, položkou jinou nebo skupinou položek uvedených ve výkazech, mezi kterými existují, co se obsahu týče, určité souvislosti. Nejdůležitější je vypovídající schopnost poměrových ukazatelů, vzájemné vazby a závislosti a způsob jejich interpretace a hodnocení. Nelze však jednoznačně říci, že existují optimální hodnoty poměrových ukazatelů, které by měly univerzální platnost, a pouhým porovnáním naměřených hodnot by stačilo zhodnotit, zda jsou dobré či špatné. Tyto poměrové ukazatele mají spíše pravděpodobnostní charakter.

Existuje velké množství ukazatelů, které se vzájemně liší pouze drobnými modifikacemi. Nicméně praktickým používáním se vyčlenila určitá skupina všeobecně akceptovaných ukazatelů, které umožňují vytvořit si základní představu o finanční situaci daného podniku z různých hledisek.

Zpravidla se uvádějí čtyři základní skupiny:

- ukazatele rentability + ukazatele aktivity,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele platební schopnosti,
- ukazatele vycházející z údajů kapitálového trhu.

2.3.1. Finanční ukazatele

Ukazatele rentability

Ukazatelů rentability se v praxi používá pro hodnocení a komplexní posouzení celkové efektivnosti podniku. Tento ukazatel je brán jako všeobecně akceptovatelný ukazatel efektivnosti podniku. Pomocí ukazatelů rentability se vyjadřuje intenzita využívání, reprodukce a zhodnocení kapitálu vloženého do podniku. Obecně je rentabilita definována jako poměr zisku a vloženého kapitálu:

$$\frac{\text{Zisk}}{\text{Vložený kapitál}} \quad (1)$$

Za vložený kapitál se zpravidla dosazuje:

- rentabilita vloženého kapitálu (RCK),
- rentabilita vlastního kapitálu (RVK),
- rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (RDIK).

Tyto ukazatele patří do tzv. mezivýkazových poměrových ukazatelů, neboť využívají údajů ze dvou účetních výkazů. Objem kapitálu z rozvahy a velikost zisku z výkazu zisku a ztráty. Konstrukce těchto ukazatelů tak umožňují sestavit různé modifikace ukazatelů rentability, které se liší podle toho jaký vložený kapitál dosadíme do jmenovatele, ale také podle toho, jaký zisk dosadíme do čitatele. Z toho vyplývá, že ukazatel rentability vloženého kapitálu se běžně používá v různých obměnách a modifikacích, podle toho, kdo a k jakému účelu jej používá.

Dle anglosaské literatury jsou zpravidla vykazovány následující kategorie zisku:

- zisk před odečtením odpisů, úroků a daní (ZUOD) – Earnings before Depreciation, Interest and Taxes (EBDIT),
- zisk před odečtením úroků a daní (ZUD) – Earnings before Interest and Taxes (EBIT),
- zisk před zdaněním (ZD) – Earnings before Taxes (EBT),
- zisk po zdanění (Z) – Earnings after Taxes (EAT).

Stejně tak i naše účetní soustava rozeznává různé úrovně zisku, které jsou relevantní k výše uvedeným kategoriím:

- Provozní hospodářský výsledek, tj. zejména rozdíl mezi tržbami za prodej zboží a služeb a nákupní cenou + výrobními náklady na prodané zboží a služby vč. některých dalších výnosů a nákladů.
- Hospodářský výsledek z finančních operací, tj. rozdíl finančních výnosů a nákladů.
- Hospodářský výsledek za běžnou činnost, tj. provozní hospodářský výsledek a hospodářský výsledek z finančních operací po odečtení daně z příjmů za běžnou činnost.
- Mimořádný hospodářský výsledek, tj. rozdíl mimořádných výnosů a nákladů po zdanění.

- Hospodářský výsledek za účetní období, tj. součet hospodářského výsledku za běžnou činnost a mimořádného hospodářského výsledku.

Rentabilitou celkového kapitálu (return on investments – ROI, resp. return on assets – ROA) vyjadřujeme celkovou efektivnost podniku neboli produkční sílu.

$$RCK = \frac{\text{Zisk}}{\text{Celkový kapitál}} \quad (2)$$

Celkovým kapitálem je v tomto případě myšlen veškerý vložený kapitál, tzn. krátkodobé i dlouhodobé závazky a vlastní kapitál. Vyjadřuje výnosnost celkového kapitálu za všechny aktivity podniku (provozní, investiční i finanční), bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly financovány (zda kapitál pochází od věřitelů, vlastníků, banky atd.). Důležitá je zde reprodukce veškerého kapitálu vloženého do podniku bez ohledu na to, zda jde o kapitál vlastní či cizí. Částka celkového vloženého kapitálu se proto přebírá z té části rozvahy, ve které jsou vykazována aktiva podniku, nikoliv ze zdrojů. Jde tedy o celková aktiva, proto se zisk poměřuje k hodnotě majetku.

Do čitatele se většinou dosazuje částka zisku před zdaněním a úroky placenými z cizího kapitálu:

$$RCK = \frac{ZUD}{\text{Celková aktiva}} \quad (3)$$

Tento ukazatel měří hrubou produkční sílu jako poměr zisku před odečtením úroků a daní k celkovým aktivům. Nicméně pro praktické využití se tato modifikace příliš nepoužívá, neboť zde není zachycen efekt zdanění. Tento ukazatel udává, jaká by byla rentabilita podniku, kdyby neexistovala daň ze zisku a může být užitečný při porovnání podniku s rozdílnými daňovými podmínkami.

Pro rentabilitu celkového kapitálu je častější formou poměr zisku po zdanění a „zdaněných úroků“ k celkovým aktivům:

$$RCK = \frac{Zisk + U * (1 - d)}{CA} \quad (4)$$

V čitateli zlomku je zisk po zdanění navýšen o „zdaněné úroky“, čímž je efektem reprodukce nejen čistý zisk jako odměna akcionářům, ale i úrok jako odměna věřitelům za půjčení kapitálu. Nicméně tato odměna jako součást jejich zisku je jim také zdaněna daní z příjmů (daní ze zisku). Pokud bychom efekt zdanění úroků nezakomponovali, docházelo by ke změně ukazatele jen vlivem změny finanční struktury. Tím, že je v čitateli zlomku zisk po zdanění (Z), je pomocí propočtu $(1 - \text{sazba daně ze zisku})$ převeden na srovnatelnou úroveň (zdaněnou) i placený úrok. Díky tomu se ukazatel stává nezávislý na charakteru zdrojů financování a tato konstrukce ukazatele právě umožňuje srovnatelnost rentability celkového kapitálu u podniků s různým podílem cizích zdrojů ve finanční struktuře. V naší účetní soustavě můžeme za čistý zisk po zdanění považovat hospodářský výsledek za účetní období.

Ukazatel RCK lze vidat i v jednodušší formě, kdy v čitateli se objevuje pouze čistý zisk.

$$RCK = \frac{Zisk}{\text{Celková aktiva}} \quad (5)$$

Jde o poměr čistého zisku k celkovým aktivům a bývá nazýván jako výnos na aktiva. Charakterizuje, jak management využívá celá aktiva k uspokojování vlastníků.

Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (return on capital employed – ROCE).

Jde o hojně používaný ukazatel, který poskytuje údaje o výnosnosti dlouhodobých zdrojů a je zároveň měřítkem výnosnosti podniku pro mezipodnikové srovnání.

$$RDIK = \frac{Zisk + U * (1 - d)}{DZ + VK} \quad (6)$$

V čitateli jsou celkové výnosy všech investorů a ve jmenovateli zlomku jsou dlouhodobé finanční prostředky, které má podnik k dispozici. Zobrazuje schopnost podniku odměnit ty, kdo poskytli prostředky nebo schopnost přilákat nové investory.

Rentabilita vlastního kapitálu (return on equity – ROE)

Tento ukazatel je definován jako poměr čistého zisku a vlastního kapitálu a pomocí něj zjišťujeme výnosnost kapitálu vloženého akcionáři:

$$ROE = \frac{\text{Zisk}}{\text{VK}} \quad (7)$$

Zhodnocení vlastního kapitálu by mělo být tak velké, aby zahrnovalo obvyklou výnosovou míru a zároveň i rizikovou prémii. Rentabilita vlastního kapitálu by měla být vyšší než je míra výnosu bezrizikové alokace kapitálu (jako např. do státních pokladničních poukázek, státních obligací atd.) na finančním trhu.

Ukazatele aktivity

Nejčastěji je sledován obrat zásob, obrat pohledávek a obrat stálých aktiv, především hmotného investičního majetku, které jsou příčinnými ukazateli obratu celkového majetku.

Rychlost obratu zásob je definována jako poměr tržeb a průměrného stavu zásob všeho druhu.

$$\text{Rychlost obratu zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} \quad (8)$$

Výsledek informuje, kolikrát se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku až po prodej hotových výrobků a opětný nákup zásob neboli počet obrátek.

Doba obratu zásob je poměrem průměrného stavu zásob a průměrných denních nákladů. Ukazatel lze spočítat i jednodušeji tak, že vydělíme počet dnů v roce obratovostí zásob.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Celkové náklady} / 365} \quad \text{nebo} \quad \frac{365}{\text{Obratovost zásob}} \quad (9)$$

Tento ukazatel je považován za ukazatel intenzity využití zásob a výsledek nás informuje o tom jak dlouho (ve dnech) jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Platí, že čím je vyšší obratovost zásob a kratší doba obratu zásob, tím lépe. Stále však musí existovat určitý vztah mezi optimální velikostí zásob a rychlostí obratu zásob.

Rychlost obratu, resp. obratovost pohledávek je vyjadřována jako poměr tržeb a průměrného stavu pohledávek a udává, jak rychle jsou pohledávky přeměňovány v peněžní prostředky.

$$\text{Rychlost obratu pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Pohledávky}} \quad (10)$$

Doba obratu pohledávek se spočítá jako poměr průměrného stavu pohledávek a průměrných denních tržeb, příp. počet dní v roce dělíme obratovostí pohledávek.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Pohledávky} / 365} \quad \text{nebo} \quad \frac{365}{\text{Obratovost pohledávek}} \quad (11)$$

Z ukazatele vyplývá jak dlouho (kolik dní) se majetek podniku vyskytuje ve formě pohledávek, resp. za jak dlouhé období jsou pohledávky v průměru splaceny. Ukazuje, zda se podniku daří dodržovat stanovenou obchodně úvěrovou politiku.

Ukazatel obratovosti hmotného investičního majetku (HIM) je ukazatelem efektivnosti a intenzity využívání budov, strojů a zařízení. Spočítá se jako poměr tržeb k hmotnému investičnímu majetku v zůstatkové ceně (ZC).

$$\text{Obratovost HIM} = \frac{\text{Tržby}}{\text{HIM v ZC}} \quad (12)$$

Ukazatel vyjadřuje, jaká částka tržeb byla vyprodukována z 1 Kč hmotného investičního majetku.

Ukazatele zadluženosti

Zadlužeností se v tomto případě rozumí ta skutečnost, že podnik k financování svých aktiv a činností používá cizí zdroje. Cizí zdroje jako dluh ovlivňuje výnosnost kapitálu akcionářů a zároveň riziko.

Poměr vlastního a cizího kapitálu se liší v různých zemích i v podnicích s různým zaměřením. Obecně se k financování podnikových aktiv využívá jak vlastní kapitál, tak i kapitál cizí.

Důležité je, aby použitý cizí kapitál a díky němu i získaný výnos a zároveň výnosnost celkového vloženého kapitálu byl vyšší, než jsou náklady spojené s jeho použitím. Tím je myšlen úrok, který musíme zaplatit z použití cizího kapitálu.

Běžně je využíváno několik ukazatelů zadluženosti, které jsou odvozeny z rozvahy, vycházejí z rozboru vzájemných vztahů mezi položkami závazku vlastního kapitálu a celkového kapitálu.

Ukazatel věřitelského rizika patří mezi základní ukazatele zadluženosti. Je to poměr celkových závazků (krátkodobých i dlouhodobých) k celkovým aktivům.

$$\frac{\text{Celkové závazky}}{\text{Celková aktiva}} \quad (13)$$

Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je zadluženost podniku a tím vyšší je i riziko nejen věřitelů, ale i akcionářů.

Pro držitele kmenových akcií může být vysoká hodnota tohoto ukazatele příznivá za předpokladu, že je podnik schopen dosáhnout vyššího procenta rentability, výnosnosti z celkového kapitálu, než je procento úroků placené z cizího kapitálu.

Stejně tak může být i vysoká hodnota tohoto ukazatele pro akcionáře nepříznivá, pokud výnosnost celkového kapitálu vloženého do podniku je nižší, než je úrok placený věřitelům.

Doplňkovým ukazatelem k ukazateli věřitelského rizika je ukazatel poměru vlastního jmění k celkovým aktivům. Součet těchto dvou ukazatelů se rovná 1, resp. 100%.

$$\frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (14)$$

Tento ukazatel je považován za nejvýznamnější ukazatel pro hodnocení celkové finanční situace podniku a bývá používán k hodnocení hospodářské a finanční situace podniku.

Posledním ze tří nejdůležitějších ukazatelů zadluženosti je ukazatel poměru celkových závazků k vlastnímu kapitálu, který navazuje na předchozí dva poměrové ukazatele a je jejich kombinací.

$$\frac{\text{Celkové závazky}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (15)$$

Převrácená hodnota tohoto ukazatele bývá nazývána míra finanční samostatnosti.

Ukazatele platební schopnosti

Jednou ze základních podmínek úspěšné existence firmy je trvalá platební schopnost neboli likvidita. Tímto pojmem je myšleno, zda je podnik schopen včas a v dané výši splatit své krátkodobé závazky (dluhy).

Klasickým ukazatelem je tzv. ukazatel solventnosti nebo-li ukazatel běžné likvidity.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (16)$$

Informuje o tom, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku, tj. kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v hotovost. Tento ukazatel je důležitý zejména pro krátkodobé věřitele, kterým poskytuje cennou informaci, do jaké míry jsou jejich krátkodobé investice chráněny hodnotou majetku. Neboť každý věřitel podstupuje určité riziko, že mu nebudou závazky splaceny. Čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím je pravděpodobnější zachování platební schopnosti podniku. Je však nutné podotknout, že i tak se jedná o velmi hrubý odhad, neboť charakteristika tohoto ukazatele je dále závislá na struktuře oběžných aktiv, likvidnosti jednotlivých druhů oběžných aktiv a také na typu odvětví, v němž podnik operuje.

Často je také zjišťován ukazatel pohotové likvidity. Z tohoto ukazatele je odstraněn vliv nejméně likvidních částí oběžných aktiv, kterými jsou zásoby (surovin, materiálu, polotovarů, nedokončené výroby, hotových výrobků). Všeobecně bývá tento ukazatel považován za mnohem praktičtější než předchozí, nicméně se považuje za užitečné porovnávat oba ukazatele.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva - zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (17)$$

Tento ukazatel poměřuje pouze tzv. pohotová oběžná aktiva ke krátkodobým závazkům. Hodnota ukazatele pohotové likvidity by měla být alespoň 1 : 1.

Posledním ukazatelem je ukazatel peněžní likvidity

$$\text{Peněžní likvidita} = \frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (18)$$

Ukazatele vycházející z údajů kapitálového trhu

Tato poslední skupina ukazatelů je poněkud odlišná od předchozích ukazatelů. Předěšlé ukazatele kombinovaly výhradně údaje zjištěné v účetnictví a informovaly o minulém vývoji finanční situace podniku. Ukazatele z této poslední skupiny, jejichž součástí je tržní cena akcie jako parametr kapitálového trhu nás informují o tom, jak vidí budoucnost podniku investoři.

O dividendové politice vypovídá výplatní poměr. Vypočítá se jako poměr dividendy na 1 akcii a čistého zisku na 1 akcii a vyjadřuje jak velký podíl vytvořeného čistého zisku je vyplácen akcionářům v podobě dividend

$$\text{Výplatní poměr} = \frac{\text{Dividenda na 1 akcii}}{\text{Zisk na 1 akcii}} \quad (19)$$

Zisk, který není vyplacen v dividendách a zůstává tak k dispozici jako nerozdělený zisk pro podnikání. Reinvestovaný zisk vyjadřuje tzv. aktivační poměr.

$$\text{Aktivační poměr} = 1 - \text{výplatní poměr} \quad (20)$$

Jestliže podíl reinvestovaného zisku vynásobíme rentabilitou vlastního kapitálu, zjistíme míru růstu investovaného kapitál akcionářů (g) v důsledku reinvestovaného zisku.

$$G = RVK * (1 - \frac{\text{dividenda na 1 akcii}}{\text{zisk na 1 akcii}}) \quad (21)$$

Pokud je rentabilita vlastního kapitálu a výplatní poměr konstantní, zvýší se o g zisk a dividenda na 1 akcii. Tento výpočet bývá používán pro stanovení tempa růstu dividendy. Míra růstu (g) bývá také často nazývána udržitelná míra růstu.

Posledním zmiňovaným ukazatelem je dividendový výnos, resp. běžná výnosnost akcie, spočítaný jako poměr dividendy na akcii a tržní ceny akcie.

$$\text{Dividendový výnos} = \frac{\text{Dividenda na 1 akcii}}{\text{Tržní cena akcie}} \quad (22)$$

2.3.2. Rozvaha

„Základní funkcí rozvahy je přehledně uspořádat aktiva a pasiva účetní jednotky a poskytnout tak základní informace o finanční situaci účetní jednotky.“³

Všeobecně je požadováno, aby rozvaha informovala o:

- funkční skladbě aktiv, tzn. odlišit stálá aktiva od aktiv oběžných,
- Likviditě podniku, což vyžaduje vykazovat pohledávky a závazky podle zůstatkové doby jejich splatnosti,
- finanční struktuře, tzn. o velikosti vlastních a cizích zdrojů,
- struktuře vlastního kapitálu na interní a externí zdroj financování. Interní zdroje, jejichž původ spočívá v tvorbě zisku např. fondy vložené ze zisku, výsledek hospodaření minulých let, výsledek hospodaření běžného účetního období. A externí zdroje, příp. kombinované zdroje vlastního financování (základní kapitál, emisní ážio a ostatní kapitálové fondy).

Rozvaha by měla zobrazovat co podnik vlastní, z jakých zdrojů svůj majetek pořídil, jaká je aktuální finanční situace podniku, stupeň jeho zadlužení a stupeň likvidity.

³ HASPROVÁ, O. *Účetnictví – základy*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2004. ISBN: 80-7083-780-3, str. 28. [3]

Rozvahový den neboli den, ke kterému se rozvaha sestavuje, zobrazuje hodnoty, které jsou právě k tomuto dni platné. Tak je možné zjistit při porovnání dvou rozvah za dvě po sobě jdoucí období, jak se finanční situace dané účetní jednotky vyvíjí a učinit tak potřebná opatření k efektivnímu rozvoji podniku. Rozlišujeme čtyři typy rozvah. Zahajovací rozvahu, počáteční rozvahu, konečnou rozvahu a mimořádnou rozvahu.

Aktiva se v rozvaze třídí podle likvidnosti jednotlivých položek majetku. Zároveň se v rozvaze u jednotlivých položek vykazuje stav ke konci běžného vykazovaného účetního období a stav ke konci minulého účetního období.

Pasiva se v rozvaze člení podle původu zdrojů, a to na vlastní a cizí zdroje. Pohledávky a závazky vč. úvěrů se v rozvaze vykazují podle zůstatkové doby jejich splatnosti ke konci rozvahového dne, nikoliv podle toho na jak dlouho je sjednaná jejich doba splatnosti při vzniku pohledávky či závazku.

2.3.3. Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty neboli výsledovka má informovat o finanční výkonnosti podniku a je vyhotoven na základě rozdílu výnosů a nákladů účetní jednotky za jedno účetní období. Je uspořádán stupňovitě, aby umožnil vyčíslit:

- provozní výsledek hospodaření před zdaněním,
- finanční výsledek hospodaření,
- výsledek hospodaření za běžnou činností po zdanění daní z příjmů,
- mimořádný výsledek hospodaření po zdanění,
- celkový výsledek hospodaření za účetní období.

Náklady a výnosy jsou zde časově rozlišeny, tj. náklady a výnosy časově a věcně souvisí s daným účetním obdobím. Přesnou formu i obsah stanovuje v případě České republiky Ministerstvo financí.

3. Situační analýza ŠKODA AUTO a.s. v oblasti „Originální díly/příslušenství“

3.1. Charakteristika ŠKODA AUTO a.s.

3.1.1. Historie společnosti

Historie světově známé automobilky sahá až do roku 1894. Zajímavé je, že založení společnosti L&K předcházela zdánlivě banální reklamace. V tomto roce se knihkupec Václav Klement, písemně obrátil se závadou na svém jízdním kole na zastoupení firmy Seidel & Neuman. Na dopis, který byl napsán česky, následovala odpověď v německém jazyce: „Pokud od nás chcete dostat odpověď, požadujeme Vaše sdělení ve srozumitelném jazyce“. To přimělo Klementa spojit se s velkým příznivcem cyklistiky Václavem Laurinem, který byl vyučeným zámečníkem. Zá vadu opravili a v roce 1895 začali sami pod jménem L&K jízdní kola opravovat. Netrvalo dlouho a začali jízdní kola zároveň i vyrábět. Úspěchy spojené s montáží a prodejem kol je inspirovaly k dalšímu rozvoji, a proto v roce 1898 sestavili kolo s motorkem. O rok později již byl představen první motocykl.

V roce 1905 byla zahájena samotná výroba automobilů. S cílem umožnit další rozvoj firmy a zvýšit výrobu se podnik v roce 1907 transformoval na akciovou společnost s názvem Laurin & Klement, a.s., Továrna automobilů v Mladé Boleslavi. Ve stejném roce vznikl i první autobus a objevil se i první osmiválcový motor v Evropě. Vynikající konstruktér Otto Hieronimus proslavil firmu jako vítěz mnoha automobilových závodů po celém světě. Nejen díky těmto úspěchům se firma stávala ještě známější a prodej neustále stoupal.

Před 1. světovou válkou se stali L&K největšími výrobci automobilů Rakousko-Uherska a exportovali do celého světa. Ve dvacátých letech firma vyráběla kromě automobilů i letecké motory a velice žádané motorové pluhy Excelsior.

Pro další rozvoj výroby a udržení konkurenceschopnosti bylo rozhodnuto o fúzi s plzeňskou Škodovkou. Následoval útlum v období světové hospodářské krize v letech 1929-1930 a během 2. světové války byla automobilová výroba nahrazena válečnou výrobou. V poslední den 2. světové války byla Mladá Boleslav bombardována a velká část

automobilky byla zničena. Nicméně, díky nadšení zaměstnanců, byly trosky rychle odklizeny a již za měsíc vyjeli opět ze závodu první automobily.

V rámci znárodnění byla automobilka přejmenována na Automobilové závody, národní podnik (AZNP) a definitivně tak oddělena od plzeňského koncernu. Zároveň byly k automobilce přičleněny i závody ve Vrchlabí a později i v Kvasinách.

Významným dnem pro společnost Škoda Auto se stal 28. březen 1991. V tento den začal dlouhodobý a nesmírně složitý přerod automobilky z firmy „východního bloku“ na společnost plně akceptovanou a konkurenceschopnou v celosvětovém měřítku. Byla uzavřena smlouva o spolupráci s koncernem Volkswagen AG (dále jen Volkswagen). O této spolupráci rozhodl, mimo jiné i fakt, že se Volkswagen zavázal zachovat tradiční značku Škoda. Tradice výroby kvalitních a cenově dostupných vozů Škoda byla podpořena vývojem a výrobou nových agregátů. Nastal čas nebývalých prodejních úspěchů v tuzemsku i v zahraničí a samozřejmě i pozitivní reakce v odborném tisku. Objem výroby se od vstupu společnosti do koncernu Volkswagen do dnešní doby zvýšil na více než dva a půl násobek. Spolupráce s odbornými útvary tohoto koncernu podstatně urychlila rozvoj firmy, a to nejen v materiální sféře, ale zejména ve způsobu myšlení. Nejvýrazněji se tyto aspekty projeví v oblasti kvality.

3.1.2. Profil společnosti

Společnost Škoda Auto je v současnosti největším českým výrobcem a exportérem a již řadu let zaujímá první místo v žebříčku nejúspěšnějších firem. Jedná se o akciovou společnost, která je stoprocentní dceřinou společností německé firmy Volkswagen AG, která se také mimo jiných aktivit zabývá výrobou osobních automobilů. Tento německý koncern sdružuje i další automobilové výrobce, kterými jsou Volkswagen, Audi, Seat, Lamborghini a Bentley. Mezi další aktivity tohoto koncernu patří např. pojišťovací činnost, pronájem vozů či výroba užitkových vozů.

Škoda Auto vyvíjí, vyrábí a prodává osobní automobily, originální díly, originální příslušenství a poskytuje služby s tím spojené. Tato společnost, která má hlavní sídlo v Mladé Boleslavi, se zabývá výrobou osobních automobilů, kterými jsou v současné době čtyři modelové řady. Modely Fabia společně s Fabia Combi, Fabia Praktik, Fabia Sedan, Fabia

následník. Octavia nové generace, Octavia, Octavia Combi, Octavia Tour a Octavia Combi Tour. Roomster, což je vůz řadící se do segmentu MPV (Multi purpose vehicle - víceúčelový vůz) a Superb. Přičemž každý ze zákazníků má možnost vybrat si vybavení vozu dle svých přání a potřeb v rámci poskytované nabídky.

Vozy Škoda charakterizuje technika orientovaná na zákazníka – praktická funkčnost, variabilní prostorové koncepty a nezávislé, technicky jednoduché, ale přitom důmyslné řešení detailů. S vozy Škoda získává zákazník velmi variabilní, prostorná auta s výborným poměrem mezi cenou a výkonem.

Na výrobě automobilů se vedle závodů v Mladé Boleslavi, Vrchlabí a v Kvasinách podílí stále více také zahraniční montážní závody – v současné době v Indii, na Ukrajině, v Bosně a Hercegovině, Kazachstánu, Číně a nejnověji také v Rusku.

V současné době má tato firma cca. 21 tisíc kmenových zaměstnanců a přibližně 2 tisíce osob je evidováno jako zapůjčený personál. Z tohoto počtu přibližně 70% všech zaměstnanců pracuje v dělnických profesích.

3.1.3. Vývoj produkce

O kvalitách a přednostech vozů s okřídleným šípem se měli možnost přesvědčit již miliony zákazníků po celém světě. Škoda Auto dodává v současné době své produkty přibližně do 90 zemí, přičemž z pohledu celkových objemů je nejvýznamnější region západní Evropy. V roce 2007 uspokojila společnost Škoda Auto svými produkty celkem 630 032 zákazníků po celém světě.

Tabulka číslo 2: Dodávky zákazníkům podle regionů

	2004	2005	2006	2007
Střední Evropa	151 815	139 021	140 797	142 483
Východní Evropa	31 564	46 692	70 986	95 032
Západní Evropa	240 672	276 216	301 343	327 222
Zámoří/Asie	27 624	30 182	36 541	65 295
Celkem	451 675	492 111	549 667	630 032

Zdroj: Výroční zpráva ŠKODA AUTO a.s.

Tabulka číslo 3: Dodávky zákazníkům podle modelů

	2004	2005	2006	2007
Fabia	132 520	119 485	123 170	51 561
Fabia Combi	98 044	100 762	107 906	80 799
Fabia Sedan	17 036	16 451	12 906	12 970
Fabia II	0	0	0	85 998
Fabia II Combi	0	0	0	1 562
Fabia celkem	247 600	236 698	243 982	232 890
Roomster	0	0	14 422	62 527
Praktik	0	0	0	4 134
Octavia Tour	82 259	48 999	53 783	58 287
Octavia Tour Combi	58 427	20 802	15 540	14 242
Octavia Tour celkem	140 686	69 801	69 323	72 529
Octavia	39 734	90 042	100 584	131 934
Octavia Combi	1 263	73 479	100 367	105 488
Octavia celkem	40 997	163 521	200 951	237 422
Superb	22 392	22 091	20 989	20 530
Celkem	451 675	492 111	549 667	630 032

Zdroj: Výroční zpráva ŠKODA AUTO a.s.

3.1.4. Organizační struktura

Společnost Škoda Auto má relativně plochou organizační strukturu. Chod společnosti řídí šestičlenné představenstvo. Každý z členů představenstva je zodpovědný za jednu z šesti oblastí činnosti firmy. Stanovují zásady pro činnost v těchto oblastech a dohlíží nad uplatňováním a dodržováním těchto zásad. O nejvýznamnějších otázkách rozhodují členové představenstva kolektivně.

Oblast předsedy představenstva odpovídá za zajištění kvalitativních požadavků zákazníků na výrobky společnosti. Dalšími úkoly oblasti předsedy představenstva je plánovat výrobky značky, udržovat a rozvíjet komunikaci s médii a odbornou veřejností a organizačně zajišťovat zasedání vrcholných grémií společnosti.

Místopředseda představenstva je zodpovědný za oblast „ekonomie“, tj. za plánování a řízení finančních zdrojů s cílem zajištění hospodárnosti. Úkolem této oblasti je také zajistit informace a služby pro řízení společnosti z hlediska organizačního a informačního a zajistit včasné a ekonomicky výhodné dodávky do společnosti.

Další člen představenstva odborně vede „výrobu a logistiku“. Odpovídá tak za výrobu vozů, agregátů a komponent v odpovídající kvalitě, jakož i za logistické činnosti a přípravu výroby.

Za tržní zhodnocení vyrobených vozů a originálních dílů a příslušenství je zodpovědný člen představenstva za oblast „Prodej a marketing“.

Cílem „personalistiky“ je poskytovat takové služby v oblasti lidských zdrojů, aby byla zajištěna optimální kvalifikace, spokojenost a motivovanost všech zaměstnanců společnosti.

Oblast „technického vývoje“ je odpovědná za vývoj nových produktů a stálé zlepšování stávajících produktů, za design, konstrukci, zkoušky, péči o vozy v sérii a stálé zlepšování celé palety produktů vozů Škoda. Stejnou odpovědnost má technický vývoj také ve vztahu k agregátům vyráběným ve společnosti pro další značky koncernu Volkswagen.

3.1.5. Vlastnická struktura

Škoda Auto byla zřízena dne 20. listopadu 1990 jako právnická osoba a jediným akcionářem společnosti je VOLKSWAGEN AG.

Výše upsaného základního kapitálu společnosti ŠKODA AUTO a.s. činila k 31. prosince 2006 16 708 850 000 Kč a byla zcela splacena.

Tabulka číslo 4: Popis akcií společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Druh:	Kmenová
Forma:	Na jméno
Podoba:	Listinná
Počet ks:	1 670 885
Celkový objem emise:	16 708 850 000 Kč
Jmenovitá hodnota:	10 000 Kč
Základní kapitál k 31.12.2006	16 708 850 000 Kč (splaceno v plné výši)

Zdroj: ŠKODA AUTO a.s.

Vzhledem k dosaženým úspěchům na domácích a zahraničních trzích společnost úspěšně expandovala a založila v některých zahraničních zemích své dceřiné společnosti. Zejména díky níže uvedeným zahraniční společnosti je Škoda Auto schopna dosáhnout lepší penetrace na příslušných zahraničních trzích.

Tabulka číslo 5: Kapitálové účasti společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Společnost	Podíl Škoda Auto	Předmět podnikatelské činnosti
Škoda Auto Deutschland GmbH (Spolková Republika Německo)	100%	Nákup a prodej vozů, originálních dílů a příslušenství
Škoda Auto BH d.o.o. (Bosna a Hercegovina)	100%	Nákup a prodej vozů, originálních dílů a příslušenství
Skoda Auto India Private Ltd. (Indie)	99,99%	Nákup, výroba, montáž a prodej vozů, originálních dílů, příslušenství a ostatního zboží
Škoda Auto Slovensko, s.r.o. (Slovenská republika)	100%	Nákup a prodej vozů, originálních dílů a příslušenství
ZAO Evroavto (Ruská federace)	75,1%	Společnost nevyvíjí činnost
e4t electronics for transportation, s.r.o. (Česká republika)	49%	Výzkum a vývoj v oblasti přírodních, technických nebo společenských věd, školící a poradenská činnost
ŠKO-ENERGO FIN, s.r.o. (Česká republika)	10%	Pronájem nemovitostí a nebytových prostor, průmyslových a kancelářských zařízení
ŠKODA IMMO s.r.o. (Česká republika)	100%	Pronájem a správa nemovitého majetku
Škoda Auto Polska S.A. (Polsko)	51%	Nákup a prodej vozů, originálních dílů a příslušenství

Tabulka číslo 5: pokračování

ŠKO-ENERGO, s.r.o. (Česká republika)	34%	Výroba a rozvod tepelné energie, výroba a obchod s elektřinou, distribuce plynu, výroba pitné a užitkové vody, provozování vodovodů a kanalizací
--------------------------------------	-----	--

Zdroj: Výroční zpráva ŠKODA AUTO a.s.

3.1.6. Oblast „Prodej originální díly/příslušenství“

Oblast „Prodej originálních dílů/příslušenství zajišťuje kompletní služby v prodeji originálních dílů a příslušenství. Základní proces začíná tvorbou sortimentu (katalog, ceny, ostatní prodejní kmenová data), který pokračuje dále nákupem a dispozicí. Logistický proces je tvořen příjmem zboží, skladováním a expedicí, spolu se skladovým hospodářstvím. Tržní proces je tvořen prodejem a marketingem včetně produktového managementu a komunikace.

Oblast PD je navíc vykonavatelem logistických služeb originálních dílů a příslušenství v České a Slovenské republice pro značky Volkswagen, Audi, Seat.

Vzhledem k tomu, že se na trhu objevuje velké množství náhradních dílů na vozy Škoda, rozhodla se společnost Škoda Auto své produkty z této oblasti jednoznačně identifikovat. Proto všechny své produkty značí a používá své, jednoznačně identifikovatelné balení. Dále nechala zaregistrovat v několika jazykových mutacích a prakticky na celém území Evropského společenství a EFTA pojmy Škoda originální díly[®] a Škoda originální příslušenství[®]. Takto se nazývají pouze ty náhradní díly, které distribuuje výhradně společnost Škoda Auto, nezávisle na tom, kdo daný díl předtím vyrobil. Tento pojem nesmí být použit dodavateli originálních dílů, kteří je používají pro svoji vlastní distribuci a obchodní záměry.

3.1.7. Škoda Auto Parts Center

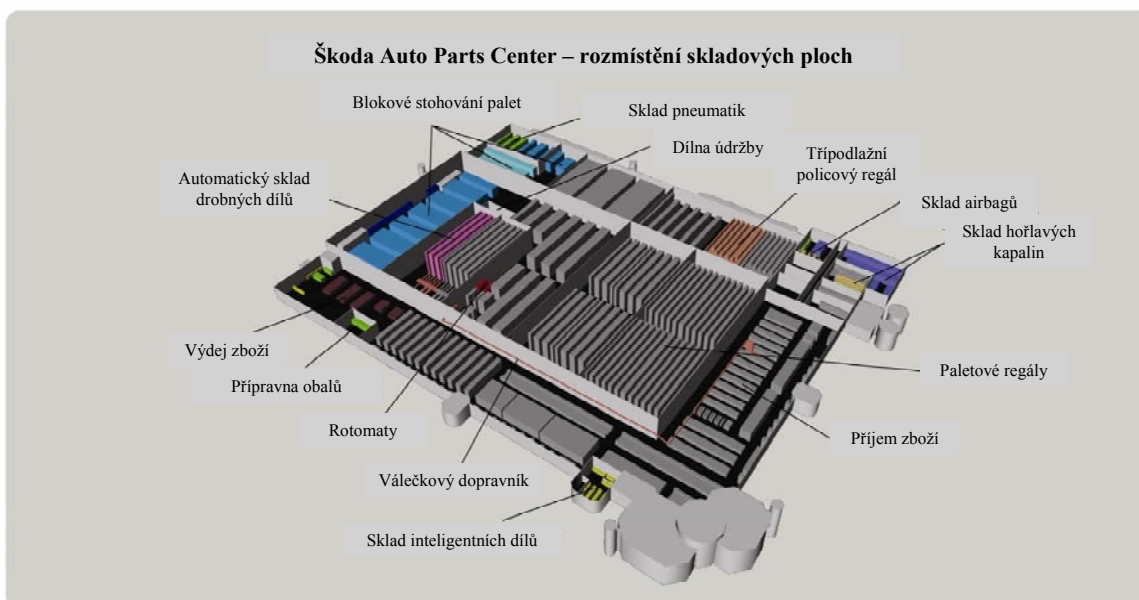
Veškeré procesy jsou realizovány ve Škoda Auto Parts Centru v Mladé Boleslavi. Vzhledem ke stále rostoucímu sortimentu (zejména vliv nových modelů) a snaze neustálé optimalizace a progrese služeb byla na konci roku 2004 uvedena jeho druhá část do provozu.

Ze Škoda Auto Parts Centra je zákazníkovi poskytován špičkový servis, jehož primárním cílem je získávat a udržet si spokojené zákazníky. Těmito službami je optimální kvalita dodávek Škoda originálních dílů a Škoda originálního příslušenství, která jde ruku v ruce s kratšími dodacími lhůtami, jejichž cíl je 24 hodin u dodávek Škoda originálních dílů a příslušenství v České republice a na všech důležitých trzích v Evropě. Nedílnou součástí pro zajištění spokojených zákazníků je i dodržení dodacích termínů, které jim byly přislíbeny. Zajištění veškerých logistických procesů a péče o zákazníky by se neobešlo bez kvalifikovaného personálu.

Zastavěná skladová plocha Škoda Auto Parts Centra po jeho rozšíření činí 50 000 m², vnější skladová plocha disponuje další rozlohou 15 000 m². Rozloha celého areálu činí 140 000 m².

Samotný sklad se dělí do několika skladových zón s více než 169 000 skladovými místy. Během každého dne je do skladu přijato cca 70 nákladních vozů s originálními díly a příslušenstvím všech koncernových značek a současně odjede cca 80 kamionů se zbožím k zákazníkům. Celkem je k dispozici 32 ramp pro nákladní automobily.

Obrázek číslo 1: Škoda Auto Parts Center – rozmístění skladových ploch



Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.

Drobné díly, jejichž dispozice je časově náročná a pracná, se odbavují v automatickém skladu drobných dílů s více než 88 000 lokacemi. Dalším automatickým skladem je tzv. páternoster, který má kapacitu dalších 24 300 skladových míst. Středněobjemové a velkoobjemové díly jsou umístěny na 21 600 lokacích v paletových a posuvných regálech. V prostorách skladu je k dispozici také patrový pochozí sklad, který disponuje kapacitou 24 500 skladových míst. Zvlášť jsou skladována například skla, pneumatiky, nebezpečné zboží či vratné díly. Pro ně je vymezeno 10 160 skladových míst. Kapacitu všech skladových prostor je možno variabilně navýšit bez přerušení provozu.

Veškeré skladovací procesy jsou řízeny modulem SD (Sales and Distribution) moderního informačního systému SAP (Material Management, Warehouse Management). Ten řídí dle priorit všechny činnosti od příjmu až po výdej zboží. Data jsou evidována pomocí čárového kódu přes mobilní i stacionární rádiově řízené terminály. Celkem se ve skladu používá více než 60 dopravních a expedičních vozíků s datovými terminály a tiskárnami.

Tabulka číslo 6: Parametry logistického centra

a) Plochy	Plocha v m ²	
	Před rozšířením	Po rozšíření
- Skladovací plocha	40 000	50 000
- Vnější skladovací plocha	10 000	15 000
- Celková plocha pozemku	140 000	140 000

b) Skladová technika / zařízení	Počet skladových míst	
	Před rozšířením	Po rozšíření
Automatické sklady		
- Automatický sklad drobných dílů	52 500	88 000
- Páternoster	10 000	24 300
Paletové sklady		
- Paletový regál	16 700	13 000
- Posuvný regál	8 600	8 600
Patrový pochozí sklad		24 500

Tabulka číslo 6: pokračování

Ostatní sklady		
- Blokový sklad	1 800	340
- Podestový regál	1 400	470
- Sklad nebezpečného zboží	400	9 600
- Sklad pneumatik	400	200
- Sklad skel		60
- Výměnné díly		300
Celkový počet lokací	92 000	169 370
Počet ramp pro nákladní vozy	27	32

Vzhledem k celkovému uspořádání, je kapacita všech skladových prostor variabilně navýšitelná bez přerušení stávajícího provozu. Již při prvotní výstavbě bylo s takovýmto zásahem počítáno a navýšení se může odehrát, buď efektivnějším využitím existujících lokací, případně rozšířením celkové skladové plochy. Rozšíření by probíhalo v těch směrech a dimenzích, které by vůbec nezasahovaly do stávajících procesů.

c) Technické vybavení	60 dopravních / expedičních vozíků s terminálem a tiskárnou (rádiově řízené)	
	20 mobilních terminálů	
d) Faktory výkonnosti		
Zákazníci	319 smluvních partnerů Škoda v České republice a na Slovensku	
	100 importérů Škoda celosvětově	
	97 smluvních partnerů značek VW, Audi a Seat v České republice a na Slovensku	
Denní obrat	více než 18 000 položek originálních	
	dílů a příslušenství	

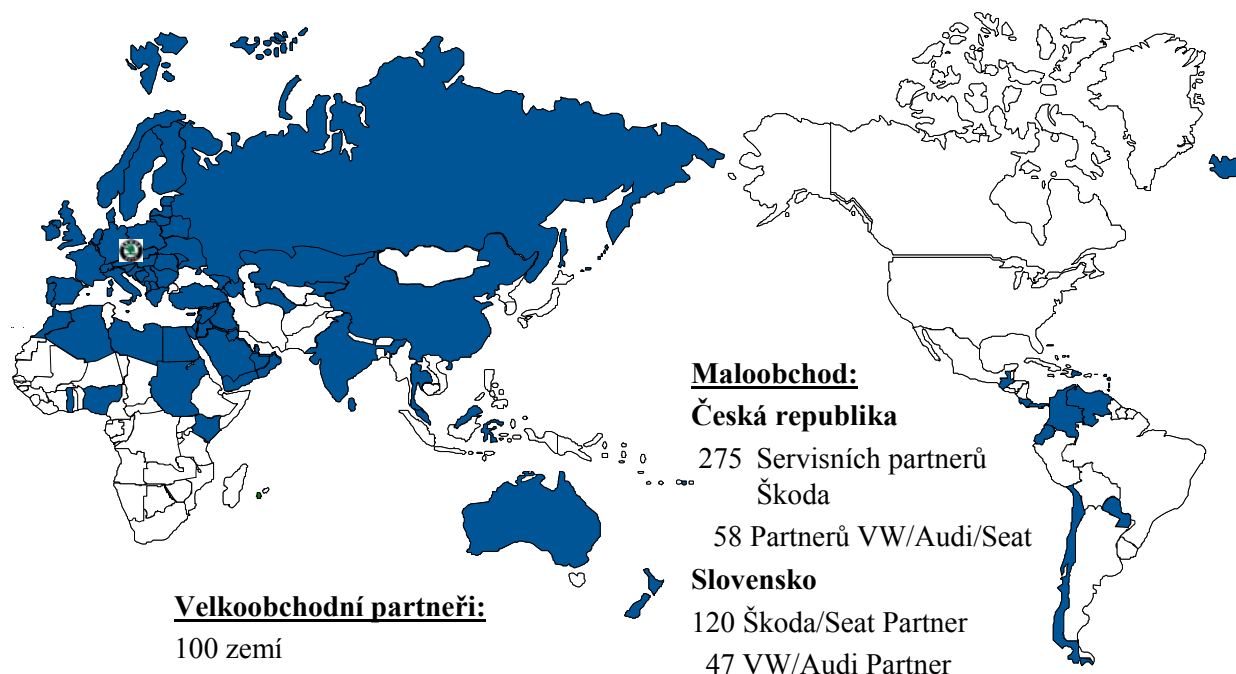
Tabulka číslo 6: pokračování

Skladová kapacita	více než 68 000 originálních dílů a příslušenství
Denní objem příjmu zboží	1 000 palet / 70 nákladních vozů
Denní objem výdeje zboží	1 300 palet / 80 nákladních vozů
Počet zaměstnanců	490

Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.

Ze Škoda Auto Parts Centra jsou Škoda originální díly a příslušenství dodávány 319 smluvním partnerům Škoda v České republice a na Slovensku. Odtud je také zásobováno 97 smluvních partnerů sesterských značek VW, Audi a Seat v České republice a na Slovensku, tak jako 98 importérů značky Škoda po celém světě. Celkem je denně expedováno více než 18 000 zakázkových položek pro tuzemské smluvní partnery a zahraniční importéry.

Obrázek číslo 2: Zásobované trhy



Zdroj: Výroční zpráva ŠKODA AUTO a.s.

3.2. Analýza odvětví

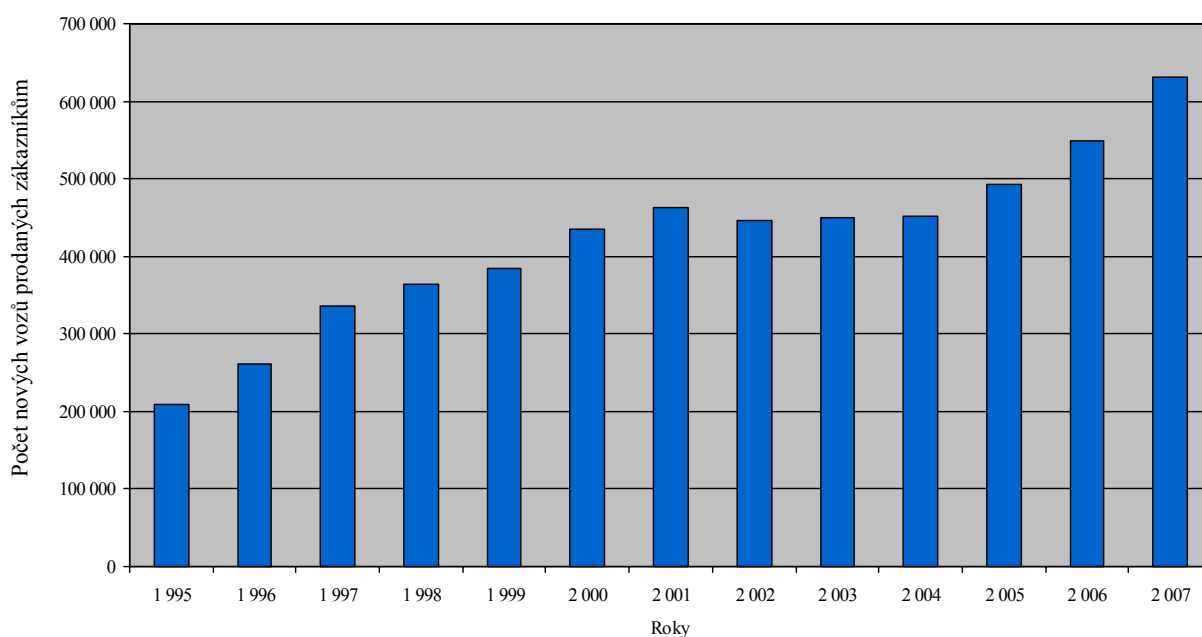
Trh s náhradními díly je velmi atraktivní. Na jedné straně vyžaduje investice do logistického zázemí, stavby a řízení distribučních cest a péče o trh. Při úspěšném profesionálním splnění právě zmíněných předpokladů je možné očekávat atraktivní zhodnocení vložených výdajů. Tato skutečnost se potvrzuje stálým zájmem a rozvojem již etablovaných výrobců a distributorů náhradních dílů, stále přibývajících účastníků na trhu a zřizováním nových servisních sítí výrobců dílů (např. ABC-Barum, Temposervis, aj.). Vyrábět a distribuovat náhradní díly mají zájem nejen renomovaní výrobci, ale aktuálním trendem jsou dnes velmi levné náhradní díly výrobců ze střední Evropy, Turecka a Asie. Právě jejich produkty se stávají čím dál více zajímavé pro majitele starých automobilů, kdy zbytková hodnota jejich vozidla je velmi nízká. Pokud si chce Škoda Auto, oblast PD udržet své pozice na trhu a tím své výnosy pramenící z prodeje Škoda originálních dílů, musí na vzniklou situaci odpovídajícím způsobem reagovat.

Současný stav legislativy, tak jako aktivní lobbying výrobců náhradních dílů, liberalizují trh s náhradními díly čím dál více. Tím se dostávají na trh produkty různé kvality a ceny. I v této oblasti je možné očekávat další změny, které budou působit na snížení cen dílů a tím i výnosů a zisků. Současně však vyvstane nutnost dále optimalizovat, resp. zlepšovat a zkvalitňovat služby a výkony spojené s distribucí a prodejem náhradních dílů. To bude mít za následek nutnost optimalizace nákladové struktury logistiky, distribuce a péče o trh v prodeji náhradních dílů.

3.2.1. Prodej vozů (celosvětově) a podíl na trhu s náhradními díly na vozy Škoda

Prodej vozů jako primárního produktu firmy představuje potenciál pro prodej Škoda originálních dílů a příslušenství

Graf číslo 3: Vývoj prodeje nových vozů v letech 1997 - 2006



Zdroj: Výroční zpráva ŠKODA AUTO a.s.

V prodeji náhradních dílů je velmi obtížné a finančně náročné měřit podíl na trhu. Pro měření úspěšnosti se používá ukazatel prodej dílů (měřeno obratem) na jeden vůz v provozu. I v tomto ukazateli prokázala Škoda Auto, s výjimkou v roce 2005, vzestupný trend. Ten se však nedá očekávat do budoucnosti a to vzhledem k nově nastavenému legislativnímu prostředí (bloková výjimka).

3.2.2. Bloková výjimka

V roce 2002 Evropská unie oznámila, že bude od října roku 2003 zrušeno nařízení tzv. Blokové výjimky (nařízení Evropské komise č. 1400/2002). Tato výjimka do té doby poskytovala automobilovým výrobcům výraznou konkurenční výhodu oproti výrobcům a dodavatelům na volný trh. Ve stručnosti tato vyhláška hovoří o tom, že Evropská komise povoluje obecnou výjimku ze zákazu dohod, které narušují hospodářskou soutěž pro určité dohody o distribuci a servisu motorových vozidel. Jednodušeji řečeno, výrobce automobilů měl v moci, a stále ještě částečně má, ovlivnit rozhodnutí odkud bude odběratel náhradní díly nakupovat. Bloková výjimka uvolňuje některé vazby v oblasti prodeje a servisu vozidel, ale také v oblasti prodeje a používání náhradních dílů. Bývalý evropský komisař Fabio Monti však zcela jednoznačně prohlásil, že hodlá trh s náhradními díly liberalizovat a otevřít volné

konkurenci. Toto oznámení představovalo a stále ještě představuje pro divizi fundamentální změnu, která zcela zásadně ohrožuje zisk dosahovaný divizí PD. V současné době se vyčkává na oznámení komise o budoucím vývoji po roce 2010.

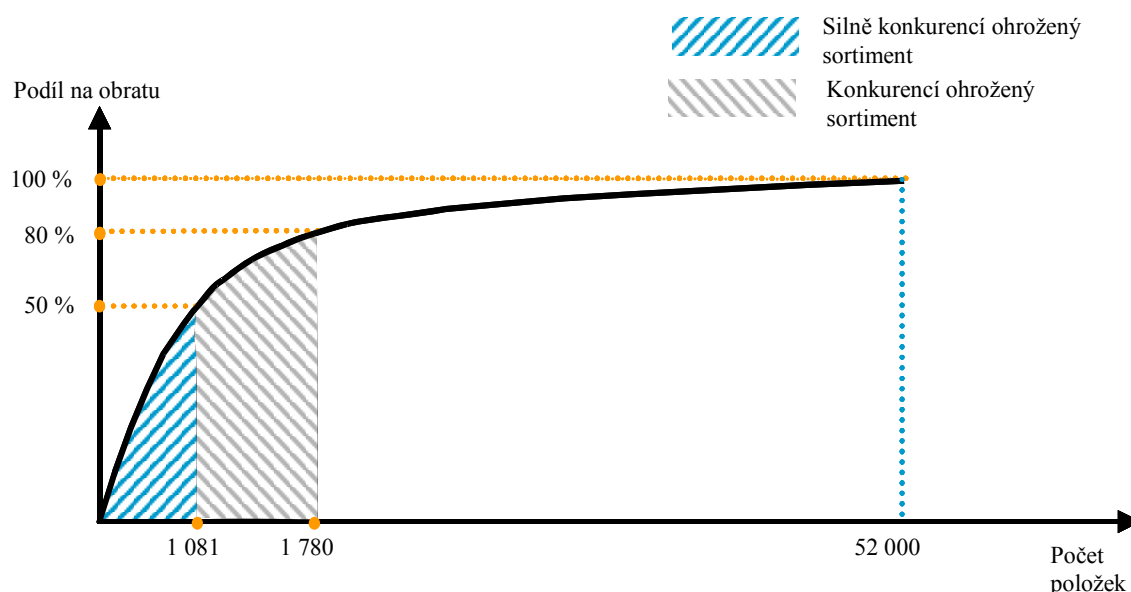
Jedním z bodů, který se zcela významně dotýká konečných spotřebitelů a výrobců automobilů je nová definice pojmu originální díl. Zatímco dle původního znění byl pojmem originální díl rozuměn výhradně díl dodávaný výrobcem vozu, v současné době jsou tímto pojmem označeny následující skupiny dílů:

- díly dodávané výrobcem automobilu,
- díly dodávané výrobcem daného dílu, který je současně dodavatelem tohoto dílu do sériové výroby,
- díly srovnatelné kvality, přičemž prokázání shody leží výhradně na výrobcu automobilu.

Tato hrozba je relevantní pouze pro segment náhradních dílů, neboť produkty příslušenství nebyly v rámci Blokové výjimky nikdy obsaženy. Vzhledem k této situaci a s ohledem na budoucí vývoj je zcela jistě užitečné podívat se více v detailu na portfolio produktů, které PD nabízí a dodává. Při této analýze se pak zaměřit na to, zda by nebylo možné toto spektrum rozšířit, nebo lépe řečeno optimalizovat s ohledem na zajištění stability vývoje a možnosti nahrazení ušlého zisku vzhledem k nárůstu konkurence. Blíže se tomuto tématu věnuji v kapitole 3.4.2 BCG metoda oblasti. Pokud se podíváme detailněji na spektrum dodávaných dílů, zjistíme, že jsou zde obsaženy jak tzv. exklusivní díly (určeny výhradně pro vozy Škoda), tak také tzv. shodné díly (v rámci užívání společné platformy pro různé značky v rámci koncernu Volkswagen je řada náhradních dílů společná pro více modelů, resp. značek). Tyto díly mají bez ohledu na značku, pro kterou jsou určeny i stejné katalogové objednací číslo.

Důležitější však z mého pohledu je fakt, že téměř 80% celkového obrátu je realizováno prostřednictvím necelých 1 780 položek, které představují nejobrátkovější položky v sortimentu. Většina z těchto položek jsou navíc shodné díly s ostatními koncernovými značkami, což situaci konkurentům ještě více usnadňuje (větší tržní potenciál).

Graf číslo 4: Sortimentní analýza Škoda originálních dílů - podíl na obratu



Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.

Společnost Škoda Auto, jakožto automobilový výrobce musí, vzhledem k zákonné povinnosti, dodávat náhradní díly i po výběhu dané konkrétní modelové řady ze sériové produkce ještě v několika následujících letech. V současné době například společnost Škoda Auto ještě stále dodává originální díly na vozy modelové řady Favorit, která se přestala vyrábět v roce 1996. Z tohoto důvodu je více než jasné, že se konkurence na trhu bude soustředit výhradně na rychloobrátkové položky, díky čemuž dokáže výrazně redukovat své náklady a z pohledu konečného zákazníka nabízet pro požadované produkty atraktivnější cenovou politiku.

3.2.3. Porovnání oblasti „Prodej originální díly/příslušenství“ s odvětvím

Škoda Auto, oblast PD prodává Škoda originální díly v mnoha zemích světa a tudíž je velmi obtížné porovnat výsledky s ostatními konkurenty na trhu. To platí i pro trh v České republice. Důvodem proto je, že pokud jsou informace o konkurentech k dispozici, není možné z nich odečíst data relevantní pro prodeje náhradních dílů na vozy Škoda. Největší distributoři náhradních dílů v České republice se nesoustředí pouze na jednu značku výrobců automobilů, ale ve svém sortimentu nabízí náhradní díly na nejdůležitější značky a modely na trhu. Navíc dle studie provedené v roce 1998 a 2002/2003 právě největší distributoři náhradních dílů nepředstavují na trhu největší konkurenci pro Škoda originální díly.

Největšími konkurenty na trhu o koupi Škoda originálních dílů konečnými spotřebiteli, resp. pro opravu vozů Škoda ve smluvních servisech jsou nesmluvní opravny. Vzhledem k jejich počtu (odhad včetně řemeslníků je ca. 4.500-6.000) a možnosti získat a případně vyhodnotit jejich prodeje náhradních dílů vůbec nebo lépe prodeje náhradních dílů pro vozy Škoda je nemožné provést plausibilní porovnání. To platí jak pro objemy, tak pro další ukazatele.

3.2.4. Největší konkurenti v oblasti prodeje originálních dílů

Na základě již několikrát zmíněné studie trhu, je možné identifikovat největší konkurenty na trhu s náhradními díly na vozy Škoda.

Tabulka číslo 7: Přehled konkurentů a tržních podílů v jednotlivých segmentech

	Celkem	Segment I (1 - 4 roky)	Segment II (5 - 7 let)	Segment III (8 a více let)
Smluvní opravny Škoda	40%	80%	65%	12%
Nezávislé opravny	32%	10%	23%	46%
DIY (samoopraváři)	20%	6%	6%	32%
Servisní síť jiných značek	2%	1%	1%	2%
Karosárny/lakovny	2%	1%	1%	3%
Ostatní (pneuservis, čerpací stanice, ...)	4%	2%	4%	5%

Zdroj: Marketingová analýza pro Českou republiku

Z výše uvedeného přehledu vyplývá, že na nová vozidla (segment I, stáří 1 až 4 roky) se prodávají náhradní díly pro vozy Škoda nejvíce ve smluvních servisech Škoda. Tato situace se ale výrazně mění s přibývajícím stářím vozidel. Je nutné vzít v potaz i ty skutečnosti, že i smluvní servisy Škoda nejsou 100% loajální ve svých nákupech náhradních dílů pro své opravy (tento fakt snižuje skutečný podíl na trhu Škoda Auto, oblasti PD) a to, že smluvní

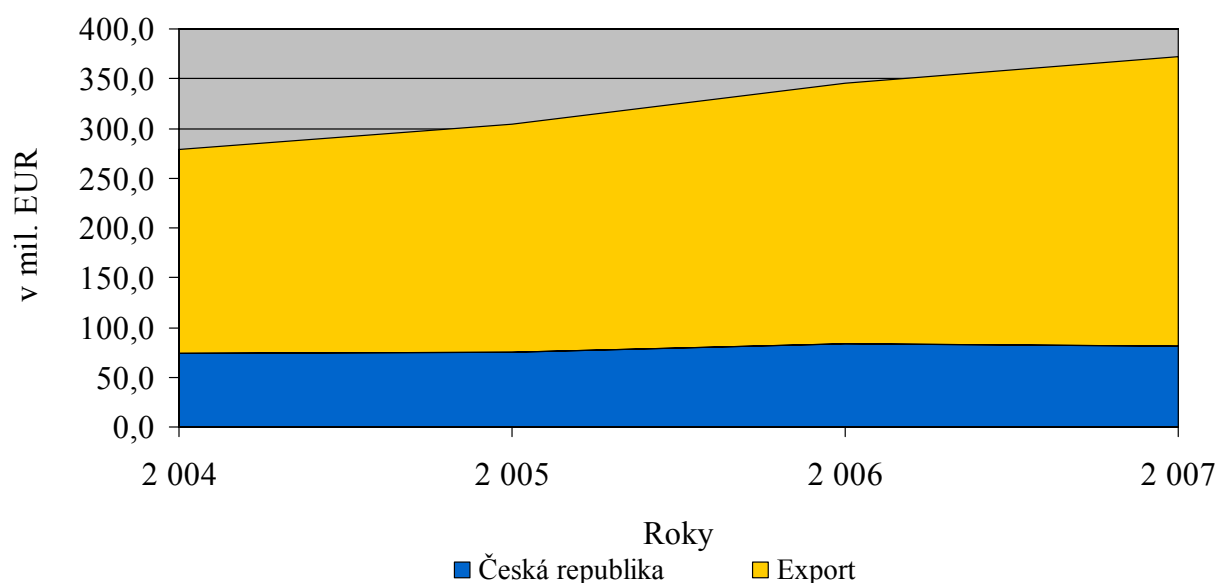
servisy prodávají Škoda originální díly nesmluvním opravnám vozidel (tento fakt naopak zvyšuje skutečný podíl na trhu Škoda Auto, oblast PD).

3.3. Důležité výkonnostní ukazatele oblasti PD

3.3.1. Analýza prodejů Škoda originálních dílů

Nejprve se pokusím analyzovat do současné doby dosahované prodeje Škoda originálních dílů. Celkově dosahované prodeje vykazují neustálý meziroční růst. Zajímavější pohled ovšem získáme, pokud si obraty rozdělíme na obraty realizované na domácím, tedy českém trhu a na obraty dosažené na zahraničních trzích. Zde již vidíme, že se projevuje velmi zajímavý trend. Zatímco exportní trhy dosahují, neustálý konstantní růst, v České republice dochází v posledních několika letech spíše ke stagnaci. Tento fakt způsobuje také značný rozdíl v podílu jednotlivých oblastí na celkově dosahovaném obratu, potažmo zisku. Do jisté míry je tento trend ovlivněn pronikáním společnosti na nové trhy v prodeji nových vozů, kdy tyto nové trhy generují další přírůstky. Druhým faktorem je získávání stále silnější pozice a tudíž i tržního podílu značky Škoda na některých zahraničních trzích. Jistou roli ve vývoji obrátů v České republice sehrávala i spíše stagnující a nepříliš uspokojivá ekonomická situace. Ta zapříčinila, že mnoho majitelů vozů upřednostňovalo uspokojování jiných potřeb před opravou a údržbou svých vozidel. Docházelo tak k nedodržování pravidelných servisních intervalů a vozy se do autorizovaných servisů dostávali pouze v rámci garančních oprav, nebo až při případné poruše, a to ještě takové, která již skutečně znemožňuje užívání vozu a nelze ji opravit svépomocí a ani u nezávislé opravny. Celý tento vývoj je více patrnější z následujícího grafického znázornění.

Graf číslo 5: Vývoj prodejů Škoda originálních dílů v letech 2001 - 2007

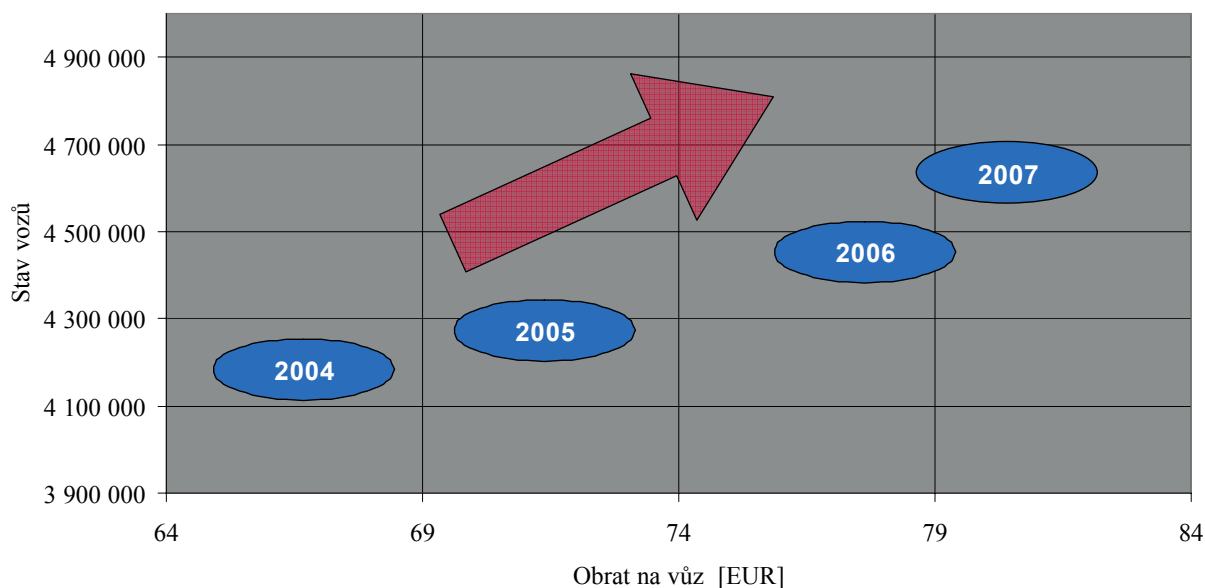


Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.

3.3.2. Analýza prodejů na 1 vůz v provozu

Základním výkonnostním ukazatelem je prodej Škoda originálních dílů na 1 vůz v provozu, a to i přestože nepostihuje adekvátně všechny aspekty obchodu a nezobrazuje tak zcela věrohodně aktuální tržní pozici společnosti v tomto obchodu. Tato veličina představuje hodnotu celkových výnosů z realizovaných prodejů přepočítanou na jeden vůz v provozu. Vývoj obrátu na vůz můžeme vidět v grafu číslo 6. Z grafu je patrný jednoznačný posun směrem do pravého horního segmentu. Tento posun vpravo předesílá důležitou kvalitativní změnu ve prospěch vyššího čerpání potenciálu trhu.

Graf číslo 6: Vývoj obratu na 1 vůz



Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.

3.3.3. Analýza příspěvku k výsledku

Dalším významným ukazatelem, který je v rámci oblasti PD důsledně a pravidelně sledován je příspěvek k výsledku. Od hodnoty příjmů jsou odečteny jednak náklady na materiál a jednak náklady spojené s pořízením a odesláním zboží obchodníkům. U tohoto ukazatele opět není ani tak zajímavý vývoj absolutní hodnoty, jako jeho procentuální hodnota vztažená k zrealizovanému obratu. I v tomto případě dochází v posledních letech k pozitivnímu vývoji, viz graf číslo 7. Pozitivní na tomto vývoji je zejména fakt, že těchto výsledků bylo dosaženo i přes nepříznivý vývoj kurzu koruny oproti ostatním zahraničním měnám. Vzhledem k vyostřující se situaci na trhu jsou však tyto hodnoty nadále neudržitelné.

Graf číslo 7: Vývoj příspěvku k hospodářskému výsledku

Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.

3.3.4. Analýza výsledku po zdanění

V tomto ukazateli jsou pak zohledněny, mimo hodnot, které jsou obsaženy v příspěvku k výsledku, také fixní náklady a náklady na vedení skladu. I tato hodnota představuje, z pohledu hodnocení efektivity divize, klíčový ukazatel.

I v tomto případě platí, že jsou tyto procentuální hodnoty do budoucna neudržitelné. Hlavními důvody jsou zejména rostoucí tlak na prodejní ceny a na finanční a jiné podpory, stejně tak jako rostoucí požadavky na poskytovaný logistický servis.

Graf číslo 8: Vývoj hospodářského výsledku po zdanění

Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.

3.4. Aplikace vybraných metod na oblast „Prodej originální díly/příslušenství“

3.4.1. SWOT analýza oblasti „Prodej originální díly/příslušenství“

Silné stránky <ul style="list-style-type: none">– Silné povědomí veřejnosti– Součást Škoda Auto– Rozsáhlá servisní síť– Stabilně vysoký prodej na vůz v provozu a tím podíl na trhu– Široká škála služeb pro servisní síť a konečné spotřebitele– Velmi dobrá logistika	Slabé stránky <ul style="list-style-type: none">– Image vysokých cen– Cenová závislost na skupině VW u shodných dílů– Zdlouhavé a komplikované rozhodovací procesy– Malý vozový park a tím vysoké fixní náklady pro realizaci projektů
Příležitosti <ul style="list-style-type: none">– Otevřené evropské trhy– Rozšíření nabídky produktů a služeb– Lobbying	Ohrožení <ul style="list-style-type: none">– Další možná změna legislativy– Tlak na ceny– Nové distribuční cesty a informační zdroje– Rostoucí konkurence

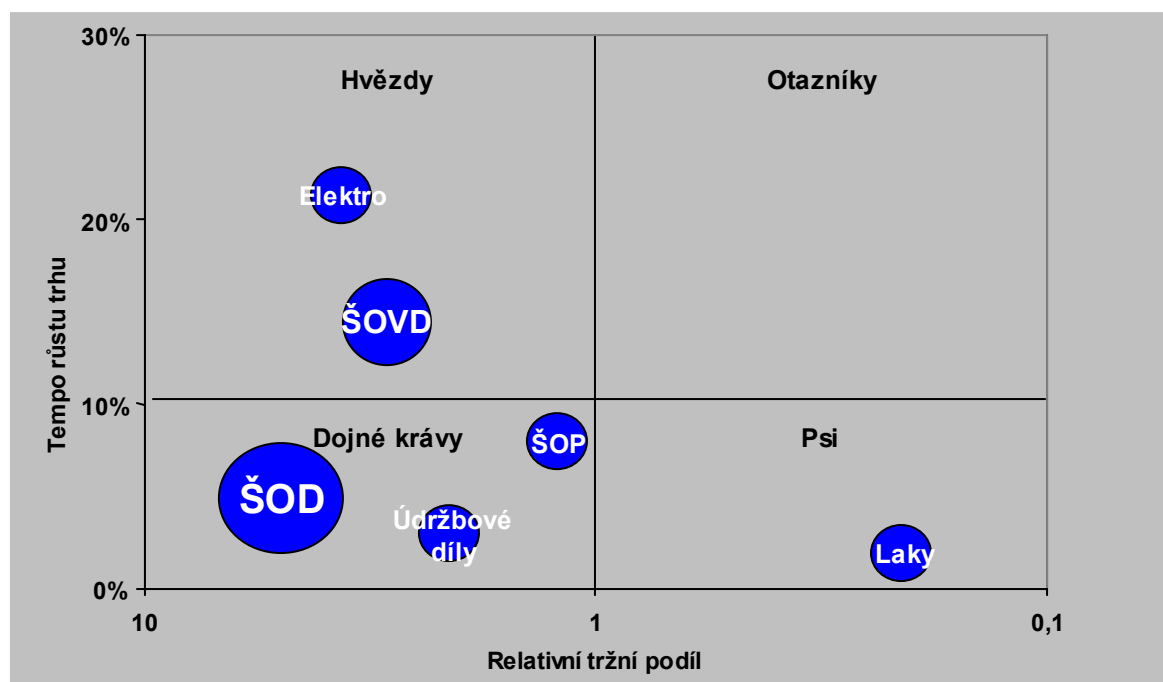
3.4.2. BCG metoda oblasti „Prodej originální díly/příslušenství“

Pro sestavení BCG matice aplikované přímo na produkty oblasti PD bude zřejmě vhodné vytvořit dvě portfolia. První na druhy produktů jako takové a druhé, ve kterém budu mapovat užívané prodejní cesty.

Portfolio nabízených produktů:

- Škoda originální díly (ŠOD): základní nabízený sortiment náhradních dílů dodávaný výhradně prostřednictvím společnosti Škoda Auto, vykazující řadu pro zákazníka významných benefitů (bezpečnost, kvalita, přesnost, atd.).
- Škoda originální příslušenství (ŠOP): základní nabízený sortiment příslušenství pro vozy dodávaný výhradně prostřednictvím společnosti Škoda Auto, vykazující rovněž řadu pro zákazníka významných benefitů (bezpečnost, kvalita, přesnost, atd.).
- Škoda originální výměnné díly (ŠOVD): cenově výhodnější alternativa Škoda originálních dílů, při které je použitý díl vrácen zpět k výrobcí k renovaci. V některých případech je tento druh obchodu využíván k zajištění ekologické recyklace prodáváných produktů (např. katalyzátory).
- Údržbové díly: rychloobrátkové díly, které se výraznou měrou podílí na celkovém obratu divize. Tento segment je nejvýrazněji ohrožen konkurencí.
- Barvy a laky: relativně mladý segment produktů, který je nabízen společností Škoda Auto a dodáván prostřednictvím přímého prodeje od dodavatelů za účelem ucelení nabídkové palety.
- Elektrické komponenty: tyto produkty hrají v automobilovém průmyslu specifickou úlohu díky jejich poměrně vysoké ceně a nízké konkurenci, která je ovlivněna tím, že know how v této oblasti drží zpravidla přímo automobilový výrobci.

Graf číslo 9: Současné produktové portfolio divize



Zdroj: Odhad na základě interních materiálů ŠKODA AUTO a.s.

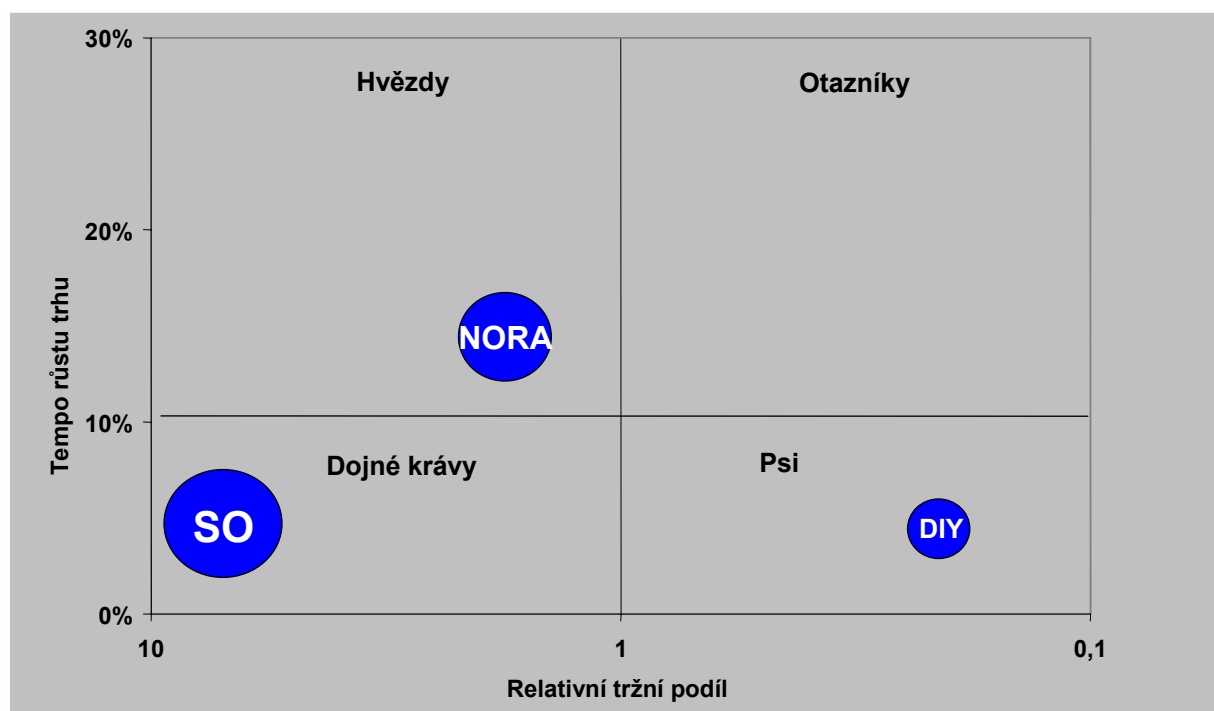
Při pohledu na výsledek analýzy můžeme zjistit, že stávajícím problémem je neexistence nových potenciálních produktů, které by poskytovaly další růst. Pokud by se výrazněji projevil vliv modifikace Blokové výjimky na zesílení konkurenčního boje, mohla by být narušena stabilita současné produktové palety.

Obdobným způsobem jako v případě nabízených produktů je sestaveno i portfolio užívaných prodejních cest.

Portfolio užívaných prodejních cest:

- Smluvní opravny (SO): maloobchodní smluvní partneři, kteří mají uzavřenu smlouvu se společností Škoda
- NORA: nezávislé opravny (opravny, které nemají uzavřenu smlouvu s žádným automobilovým výrobcem) a majitelé vozových parků
- Do it yourself (DIY): kupující, kteří si zajišťují opravy sami ve vlastní režii

Graf číslo 10 Současné portfolio užívaných prodejních cest divizí



Zdroj: Odhad na základě interních materiálů ŠKODA AUTO a.s.

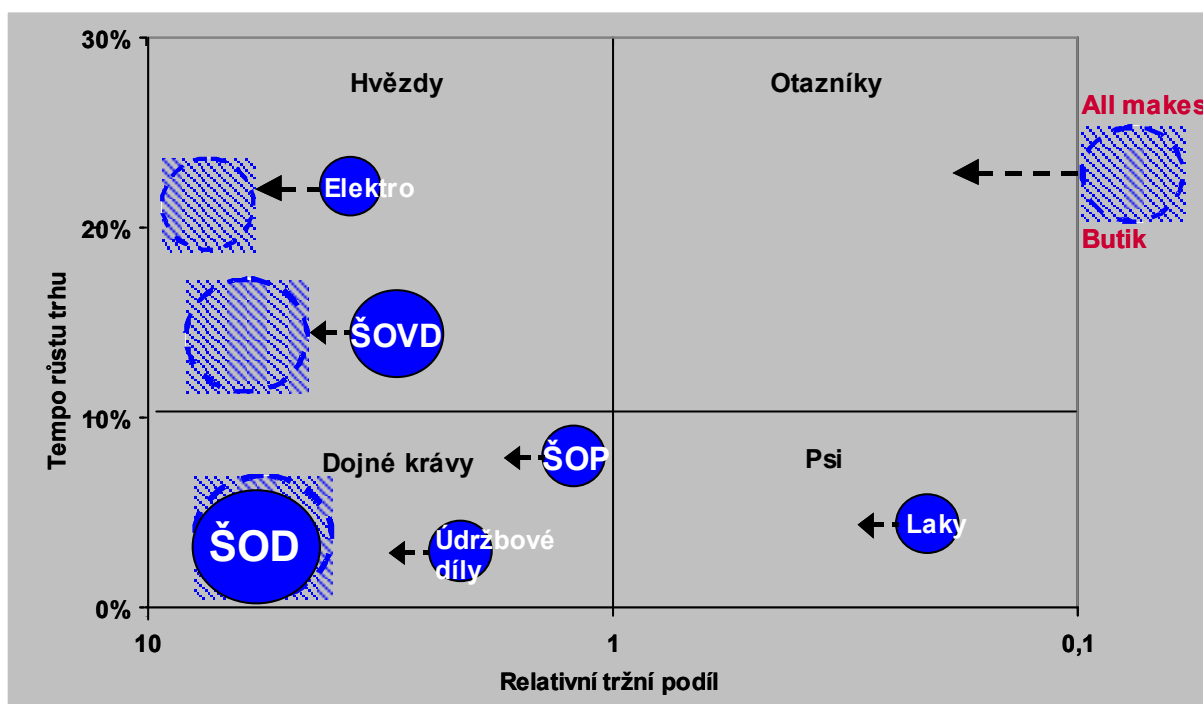
I v tomto případě zjišťujeme, že problémem je prakticky neexistence nových potenciálních prodejních cest, které by poskytovaly další růst. I zde platí, že pokud by se výrazněji projevil vliv modifikace Blokové výjimky na zesílení konkurenčního boje, mohla by být zásadním způsobem narušena stabilita současného portfolia.

S ohledem na současný stav a na možná rizika je nutné navrhnout takové řešení, které by vedlo ke stabilizaci situace. Z mého pohledu jsou nutné dva základní směry. Za prvé je důležité stabilizovat stávající nosné produkty, abychom tak omezili možný negativní dopad z nárůstu konkurence. Zde bude vhodné na základě SWOT analýzy zpracovat v oblasti rizik a slabin ve směru jejich úplného odstranění anebo alespoň jejich maximální možné minimalizace (produkt management, aktivní prodej, atd.). Druhým směrem je pak rozšíření stávajícího portfolia o nabídku možných nových produktů, resp. o možné nové prodejní cesty, které nebyly doposud využívány, nicméně jsou na trhu dostupné. I v tomto případě bude vhodné využít výsledky provedené SWOT analýzy. V tomto kroku bychom se však zaměřili, na rozdíl od předcházejícího případu, na silné stránky společnosti Škoda a příležitosti na trhu. Výsledkem by měly být takové strategie, které by začaly využívat těchto potenciálů k rozvoji, anebo by využití ještě více rozšířily. Na základě těchto faktů jsem nastínila směr možného

řešení do budoucna. Výsledkem by pak mohly být následující modifikovaná portfolia, viz grafy číslo 12 a 13.

- All makes: jedná se o produkty, které jsou společné s ostatními automobilovými výrobci mimo koncern Volkswagen. Některé z nich jsou již dnes obsaženy ve stávajícím sortimentu (např. autobaterie), některé by byly dodatečně do sortimentu začleněny. V tomto případě by došlo k rozšíření nabídky zejména pro nesmluvní opravy při využití stávající logistické struktury.
- Butik: do stávajícího sortimentu by byly začleněny jednak stávající reklamní předměty a zároveň bych doporučila rozšíření tohoto sortimentu.

Graf číslo 11: Navrhované produktové portfolio divize



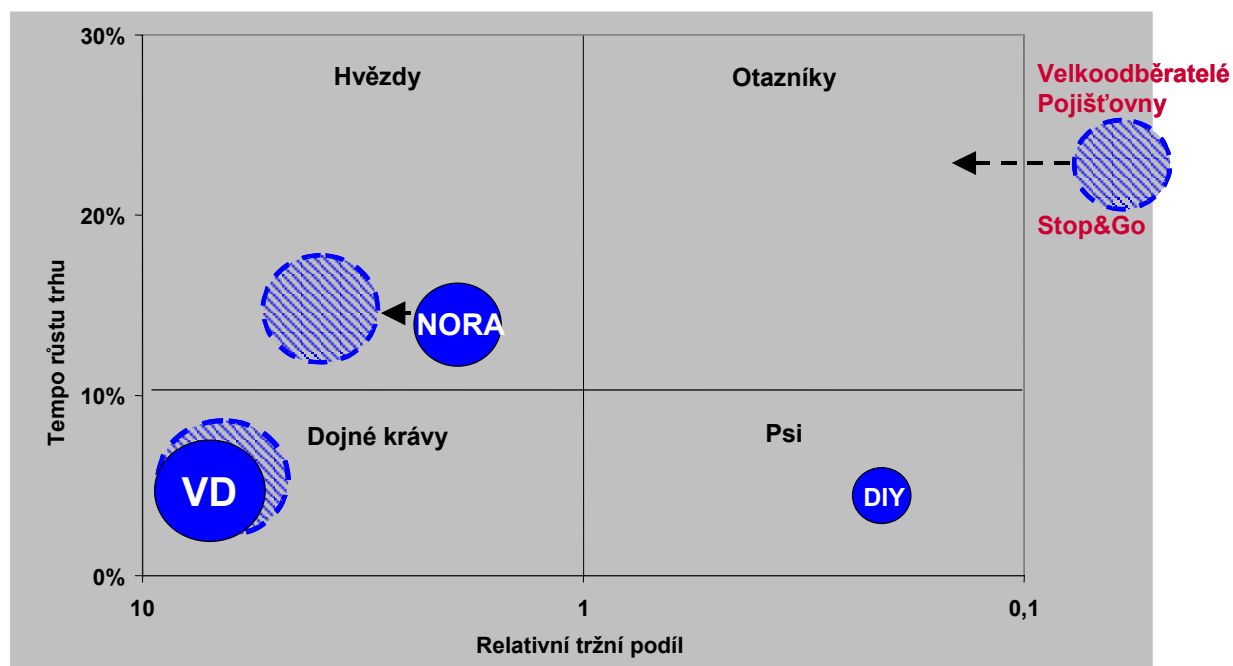
Zdroj: Odhad na základě interních materiálů ŠKODA AUTO a.s.

- Velkoodběratelé: jedná se o hlubší rozpracování současné strategie zejména v oblasti péče o tento druh zákazníků (Key account management)
- Pojišťovny: v současné době lze zcela jednoznačně říci, že pojišťovny jsou na trhu právě těmi subjekty, kteří určují to, kde budou vozy opravovány a jaké náhradní díly budou pro opravu použity. Tím nepřímým způsobem řídí celý obchod s náhradními díly. Z tohoto

pohledu je důležité rozšířit stávající prodejní cesty o speciální nabídku pro pojišťovny a současně zcela zásadním způsobem rozšířit vlastní spolupráci s pojišťovnami

- Stop&Go: jedná se o síť rychloopraven, která je v současné době hojně rozšířena zejména v západní Evropě. Vzhledem k dostatečnému vozovému parku v České republice je tento projekt, na rozdíl od ostatních teritorií vhodný k realizaci.

Graf číslo 12: Navrhované portfolio užívaných prodejních cest divizí



Zdroj: Odhad na základě interních materiálů ŠKODA AUTO a.s.

3.5. Finanční analýza oblasti „Prodeje originální díly/příslušenství“

Smyslem této části je aplikovat vybrané ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity na oblast PD a provést diagnózu finančního hospodaření oblasti. Ukazatele postavení podniku na kapitálovém trhu není možné zjistit, neboť oblast PD není samostatnou akciovou společností, jejíž akcie by byly volně obchodovatelné.

3.5.1. Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty

Oblast PD je tedy nedílnou součástí společnosti Škoda Auto. Vzhledem k tomuto faktu bohužel neexistuje pro tuto oblast separátní rozvaha. Právě sestavení konkrétní rozvahy bylo prvním nutným krokem pro vytvoření celé analýzy. Struktura rozvahy odpovídá plně struktuře rozvahy celé společnosti. Veškeré údaje byly získány, buď odečtením přesných údajů z účetních kont (např. zásoby nebo dlouhodobý hmotný majetek), nebo alokací celkových nákladů společnosti dle podílu na obratu nebo jiných, vhodnějších ukazatelů (např. základní kapitál). Důvodem proto je, jak jsem již uvedla, neexistence přesných a konkrétních údajů.

Výkaz zisku a ztráty byl převzat z interních materiálů ŠKODA AUTO a.s.

Tabulka číslo 8: Rozvaha oblasti PD

Tabulka číslo 8: pokračování

Zdroj: Vlastní dopočet na základě interních údajů ŠKODA AUTO a.s.

Dlouhodobý majetek

V roce 2004 došlo k mírnému nárůstu vzhledem k rozšíření Škoda Auto Parts Centra. V následujícím období let 2004 až 2007 pak hodnota dlouhodobého majetku postupně pozvolna klesá.

Oběžná aktiva

V průběhu let 2005 a 2006 došlo k optimalizaci skladových zásob co do hloubky zásob, tak do šíře skladovaného sortimentu. Z tohoto důvodu nelze pozorovat ve vztahu k tržbám žádný trend. V roce 2007 pak již můžeme z uvedených hodnot potvrdit lineární závislost zásob na tržbách.

V roce 2005 došlo k harmonizaci splatnosti faktur za prodej originálních dílů a příslušenství a faktur za prodej nových vozů. Tento jev je patrný při posouzení vzájemného vztahu položky pohledávky z obchodních vztahů a realizovaných tržeb. Rovněž se pozměnil podíl jednotlivých zákazníků na celkových tržbách.

Krátkodobý finanční majetek (resp. účty v bankách). Tuto položku bylo nutno nasimulovat. Vzhledem k pozitivnímu rostoucímu vývoji zisku po zdanění, roste také hodnota krátkodobého finančního majetku.

Vlastní kapitál

Rovněž výše základního kapitálu byla uměle nasimulována. V tomto případě sloužil jako klíč k odvození podíl divize prodeje originální díly/příslušenství na celé firmě. Vzhledem k tomu, že v současné době není potřeba základní kapitál navyšovat, je jeho hodnota konstantní.

Zákonný rezervní fond roste adekvátním způsobem s progresí zisku po zdanění.

Výsledek hospodaření minulých let, resp. nerozdělený zisk vychází primárně ze zisku po zdanění. Zohledňuje tvorbu zákonného rezervního fondu a vyplacení dividendy akcionářům.

Cizí zdroje

Ostatní rezervy (garance) rostou rychleji než ostatní položky. Důvodem pro takto rychlý růst této položky je stále více se rozšiřující dvouletá záruka i na dalších trzích. Od roku 2006 se zde projevuje také rozšíření záruky na některé položky na vybraných trzích až na čtyři roky.

Krátkodobé závazky (resp. závazky z obchodních vztahů) odráží zejména vývoj jednicových nákladů. Lhůta splatnosti faktur od dodavatelů nezaznamenala v tomto období, i přes zavedení nových položek a v některých případech i nových dodavatelů, výraznějších změn.

Tabulka číslo 9: Výkaz zisku a ztráty

Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.

3.5.2. Finanční ukazatele

Vybrané finanční ukazatele jsem rozdělila, tak jak je obvyklé, na:

- a) ukazatele rentability,
- b) ukazatele aktivity,
- c) ukazatele likvidity,
- d) ukazatele zadluženosti.

a) Ukazatele rentability

Rentabilita aktiv je považována za klíčovou veličinu pro posuzování úspěšnosti podnikání. V roce 2005 došlo, zejména v důsledku poklesu zisku po zdanění k poklesu tohoto faktoru. V následujících letech již ROA vykazuje zcela stabilní trend, a to díky konstantnímu nárůstu zisku a pomalejšímu nárůstu aktiv.

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři. Z tohoto důvodu je pozitivní, že tento ukazatel vykazuje stabilní trend vývoje v jednotlivých letech. I zde došlo vlivem poklesu zisku po zdanění v roce 2005 k poklesu tohoto ukazatele. V následujících letech je však tento ukazatel zcela stabilní. Pozitivní je rovněž to, že hodnota ukazatele ROE je absolutně vyšší, než hodnota ROA. Tento výsledek v podstatě poukazuje na prakticky bezrizikovou míru výnosu.

Rentabilita tržeb ukazuje v roce 2005 mírný pokles, který je, stejně tak jako u předešlých ukazatelů způsoben poklesem zisku před zdaněním. Pro následující roky je však vývoj odlišný. V tomto případě dochází, i když pouze k pozvolnému, tak přeci jen ke konstantnímu růstu. K pozitivnímu vývoji zisku po zdanění samozřejmě také přispívá příznivý vývoj sazby daně příjmu.

b) Ukazatele aktivity

Z výsledků vyplývá, že hodnota ukazatele obrát celkových aktiv má v průběhu celého sledovaného období jednoznačně sestupnou úroveň. Důvodem je fakt, že aktiva, především pak krátkodobý finanční majetek, rostou rychleji než tržby za prodej zboží. Pozitivní pak, a to i přes nepříznivý vývoj je, že hodnota obrátu celkových aktiv má hodnotu větší než 1.

Intenzita využití dlouhodobého majetku nás informuje o tom, jakou investiční politiku daná společnost preferuje. V případě oblasti Prodej originální díly/příslušenství tento ukazatel meziročně klesá. Důvodem je sestupná tendence v oblasti dlouhodobého majetku (po rozšíření logistického centra v roce 2004 již nenásledovali žádné významnější investice) a naopak nárůst hodnoty oběžných aktiv (zejména krátkodobého finančního majetku).

Doba obratu zásob v prvních třech letech sledovaného období klesá. To znamená, že na prodej, resp. výprodej zásob je potřeba stále kratšího období. Tento výsledek je do určité míry ovlivněn optimalizací zásob po rozšíření logistického centra v roce 2004. Jednorázové navýšení skladových zásob bylo oddělením dispozic postupně optimalizováno s ohledem na potřeby trhu. V roce 2007 má naopak tento ukazatel rostoucí trend. Důsledkem tohoto růstu je strategické rozhodnutí oblasti PD o navýšení skladových zásob s ohledem na vyšší spokojenost zákazníků s disponibilitou náhradních dílů. Toto rozhodnutí se zejména týkalo náhradních dílů na značky VW/Audi/VWN.

Rychlost obratu zásob je ve své podstatě reciproční ukazatel k předcházející hodnotě. Z hodnoty tohoto ukazatele můžeme vyčíst, kolikrát jsme v rámci jednoho roku schopni prodat celou hodnotu našeho skladu. Tento ukazatel je oblastí PD hojně využíván zejména v logistice, kdy se jeho prostřednictvím sleduje kvalita a hloubka celkových zásob u jednotlivých obchodních partnerů. Hodnota tohoto ukazatele pro oblast PD je na rozdíl od předcházejícího ukazatele nejprve rostoucí a v roce 2007 poté klesající.

Doba obratu pohledávek nám zobrazuje dobu, za kterou jsou uhrazeny naše odběratelské faktury. V letech 2004 až 2006 dochází k růstu tohoto ukazatele. V roce 2007 potom, zejména v důsledku harmonizace platebních podmínek a rozšířením factoringu na další odběratele k poklesu tohoto kritéria.

Ukazatel doby úhrady krátkodobých závazků naproti tomu představuje období potřebné pro uhrazení závazků oblasti PD. Ve sledovaném období má ukazatel jednoznačně rostoucí úroveň. V praxi to znamená, že jsou platby oblasti PD odsouvány stále dále, resp. že splatnost dodavatelských faktur je stále větší. I přes tento, pro oblast PD, pozitivní trend, je však doba úhrady krátkodobých závazků kratší než doba inkasa pohledávek. Z toho vyplývá, že oblast PD musí platit své závazky zpravidla dříve, než dostane zaplacení od svých odběratelů. I přes pozitivní vývoj, zejména v roce 2007, je zcela jednoznačné a žádoucí provést změnu u těchto

ukazatelů, které negativně ovlivňují cash flow oblasti PD. Vhodným opatřením může být nárůst factoringových obchodů (růst podílu postoupených pohledávek factoringovým společností).

Rychlost obratu pohledávek je pouze ekvivalentem již popsaného ukazatele doby obratu pohledávek.

c) Ukazatele likvidity

Běžná likvidita vyjadřuje míru schopnosti a připravenosti oblasti PD uhradit stávající krátkodobé peněžní závazky včas a v plné výši, až nastane jejich splatnost. V tomto případě, s výjimkou roku 2005, kdy došlo v důsledku strmějšího růstu závazků z obchodních vztahů k prudkému poklesu tohoto ukazatele, vidíme poměrně stabilizovanou situaci. Ta je dána stabilním růstem tržeb za prodané zboží, resp. pohledávek stejně tak jako krátkodobého finančního majetku oproti krátkodobým závazkům (především ke svým dodavatelům).

V oblasti pohotové likvidity se pak již setkáváme s neustále rostoucí hodnotou ukazatele v průběhu celého zkoumaného období. Tento vývoj tak poukazuje na to, že oblast PD generuje čím dál více finančních prostředků oproti krátkodobým závazkům.

Rovněž výsledek peněžní likvidity má v průběhu celého sledovaného období poměrně konstantní pozitivní růst generovaný zejména růstem krátkodobého finančního majetku. Situace by se však mohla významně změnit, pokud by došlo k neplánované výplatě dividend akcionářům, a tím i k odlivu krátkodobého finančního majetku, případně pokud by došlo k významnějšímu poklesu v ziskovosti oblasti PD (viz vývoj v roce 2005).

d) Ukazatele zadluženosti

Hodnota všech ukazatelů zadluženosti vykazuje v průběhu posledních čtyřech let naprosto stabilní charakter. Tato skutečnost je podpořena zejména pozitivním vývojem hospodářského výsledku, jenž odráží výdělečnou sílu oblasti PD. Mimoto vytváří celkově lepší podmínky pro financování. Cizí zdroje jsou poté reprezentovány zejména krátkodobými závazky z obchodních vztahů. Z výsledků rovněž vyplývá, že oblast Prodej originální díly / příslušenství používá k financování svých aktiv a činností především vlastní kapitál.

4. Závěr

Ve své diplomové práci jsem si vytyčila za cíl provést komplexní analýzu oblasti Prodej originální díly/příslušenství společnosti ŠKODA AUTO a.s. Pro toto hodnocení jsem si vybrala zejména finanční stránku obchodu a jako hlavní nástroj použila finanční analýzu.

V rámci detailního seznámení s danou problematikou jsem měla možnost se setkat v odborných publikacích nejen s různými definicemi, ale také s různým pojetím a zpracováním. I přestože se názory a pojetí v některých případech různí, všichni se shodují na faktu, že bez vypracování důkladné finanční analýzy se podnik v dnešní době neobejde. Nejen, že poskytuje informace pro vnější hodnocení celého podniku, ale i jeho jednotlivých částí. Finanční analýza totiž poskytuje fundamentální a skutečně plausibilní podklady pro tvorbu budoucích strategií. Informace vyplývající z finanční analýzy jsou nezbytné k tomu, aby mohl manažer správně a efektivně řídit svůj podnik. Současně tato analýza napomáhá včas a přesněji odhalit případné slabé a silné stránky a díky tomu připravit vhodná opatření na jejich případné odstranění či alespoň minimalizaci (slabé stránky).

Z výsledků finanční analýzy zcela jednoznačně vyplývá, že oblast PD svými výsledky představuje v rámci sledovaného období stabilní a konkurenceschopnou divizi. Ukazatele rentability vykazují po prvotním poklesu v roce 2005, který byl způsoben poklesem zisku před zdaněním, zcela stabilní úroveň. Rentabilita tržeb má dokonce lehce rostoucí trend. Vzhledem k tomu, že rentabilita popisuje celkovou úspěšnost podnikání, lze tyto výsledky považovat za velmi dobré. Poněkud odlišná je situace v případě ukazatelů aktivity. Zde se v řadě případů setkáváme naopak s negativním vývojem. Obzvláště závažná je situace v případě ukazatelů doba obratu pohledávek a doba úhrady krátkodobých závazků. I přes pozitivní trend v posledním roce převyšuje doba obratu pohledávek dobu úhrady krátkodobých závazků. V praxi to znamená, že oblast PD musí platit své závazky dříve, než sama dostane zaplacenou od svých odběratelů. Jako možné řešení lze navrhnout rozšíření factoringových obchodů (růst podílu postoupených pohledávek factoringovým společenstvem), zkrácení splatnosti odběratelských faktur, případně požadovat prodloužení doby splatnosti faktur od dodavatelů. Vzhledem k aktuální situaci na trhu bych ze svého pohledu preferovala spíše rozšíření factoringových obchodů. Tato skutečnost pochopitelně ovlivňuje i vývoj ukazatelů likvidity. I přes tento negativní dopad však všechny ukazatele likvidity vykazují v rámci celého sledovaného období poměrně konstantní rostoucí tendenci. V oblasti ukazatelů

zadluženosti se pak opět setkáváme s naprosto stabilním vývojem, který je umocněn zejména pozitivním vývojem hospodářského výsledku, jenž odráží výdělečnou sílu oblasti PD.

Aby se však nejednalo o jednostranný rozbor zaměřený pouze na finanční analýzu, rozhodla jsem se aplikovat na oblast PD ještě další dva nástroje, SWOT analýzu a metodu BCG. Tyto nástroje mi pomohli dotvořit komplexnější obraz o stávající situaci oblasti PD na trhu.

V rámci metody BCG jsem se pokusila popsat jak současnou nabídku produktů, tak také užívané prodejní cesty. Produktová analýza odhalila v podstatě neexistenci nových potenciálních produktů a zároveň vysokou závislost na prodeji pouze Škoda originálních dílů. Tento fakt by mohl vést, při další výraznější změně legislativy, k výrazné destabilizaci. Stejně výsledky vyplynuly také z analýzy prodejních cest. Doporučení v této oblasti je rozšíření produktového portfolia o produkty All makes a jejich nabídka zejména nesmluvním opravnám. V rámci portfolia prodejních cest se jako možné řešení jeví začlenění velkoodběratelů a rychloopraven jako nových prodejních kanálů. Vzhledem ke značnému vlivu pojišťoven na celý trh s náhradními díly lze doporučit rozšířit prodejní cesty o speciální nabídku pro pojišťovny a současně zcela zásadním způsobem rozšířit vlastní spolupráci s pojišťovnami.

Výsledky provedené SWOT analýzy, dle mého názoru, přehledně a transparentně naznačují směr, kterým by se měla oblast vydat. Ve své práci jsem se v rámci tohoto bodu pokusila právě o naznačení některých strategií, zejména v prvním a druhém kvadrantu, tedy v oblasti růstově orientované a diversifikační strategie.

Vzhledem k výše provedeným analýzám mohu konstatovat, že pokud by oblast PD byla samostatnou společností, představovala by silnou a stabilní firmu na trhu. S ohledem na chybějící údaje z trhu bohužel není možné provést objektivní porovnání s konkurencí. V případě, kdy jsou data o konkurentech k dispozici, není možné z nich odečíst data relevantní pro prodeje náhradních dílů na vozy Škoda. Vzhledem k podílu na celkovém vozovém parku a jeho struktuře, stejně tak jako při zohlednění zákaznické struktury majitelů vozů Škoda, je velmi pravděpodobná odlišnost od celkových výsledků daných firem. Pokud bude management oblasti PD i nadále své produkty a služby přizpůsobovat požadavkům trhu, je pravděpodobný další růst výsledků oblasti PD ke spokojenosti jejich vlastníků.

Věřím, že zpracování mé diplomové práce, její rozsah a pojetí přispěje ke zdárnému a přesnějšimu definování budoucích strategií v prodeji Škoda originálních dílů, která tak pomůže nejen divizi Prodej originálních dílů/příslušenství, ale také celé společnosti ŠKODA AUTO a.s. k utvrzení, případně dokonce k vylepšení stávající pozice. Současně doufám, že bude tato práce užitečným materiálem pro vedoucí manažery a samotný vrcholný management celé divize.

Na úplný závěr bych chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce paní doc. Dr. ing. Olze Hasprové a konzultantovi panu ing. Vladimíru Havrdovi za jejich podnětné názory, které přispěly k obohacení celkového obsahu této práce a k naplnění cílů, které jsem si pro svou práci vytyčila.

LITERATURA

[1] ECKARDT, G.-H. a FUNCK, D. *Angewandtes Marketing: Konzeptionelle Grundlagen und Fallstudien*. 2. vyd. Göttingen: Göttinger Handelswissenschaftliche Schriften e.V., 2002. ISBN 3-925327-71-1

[2] JÁČOVÁ, H. a DUBOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z finančního řízení podniku*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2005. ISBN: 80-7083-909-0

[3] HASPROVÁ, O. *Účetnictví – základy*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2004. ISBN: 80-7083-780-3

[4] KOTLER, P. a KELLER, K. J. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN: 978-80-247-1359-5

[5] KOVANICOVÁ, D. *Abeceda účetních znalostí pro každého*. 13.vyd. Praha: Polygon, 2003. ISBN: 80-7273-084-3

[6] STRNAD, P. a DĚDKOVÁ, J. *Strategický marketing*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001. ISBN: 80-7083-476-5

[7] SYNEK, M. aj. *Manažerská ekonomika*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN:80-247-9069-6

[8] SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 2.vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. ISBN: 80-71-79-388-4

[9] VALACH, J., aj. *Finanční řízení podniku*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 1997. ISBN: 80-9019916-X

Výroční zpráva ŠKODA AUTO a.s. 2004, 2005, 2006 a 2007

Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.